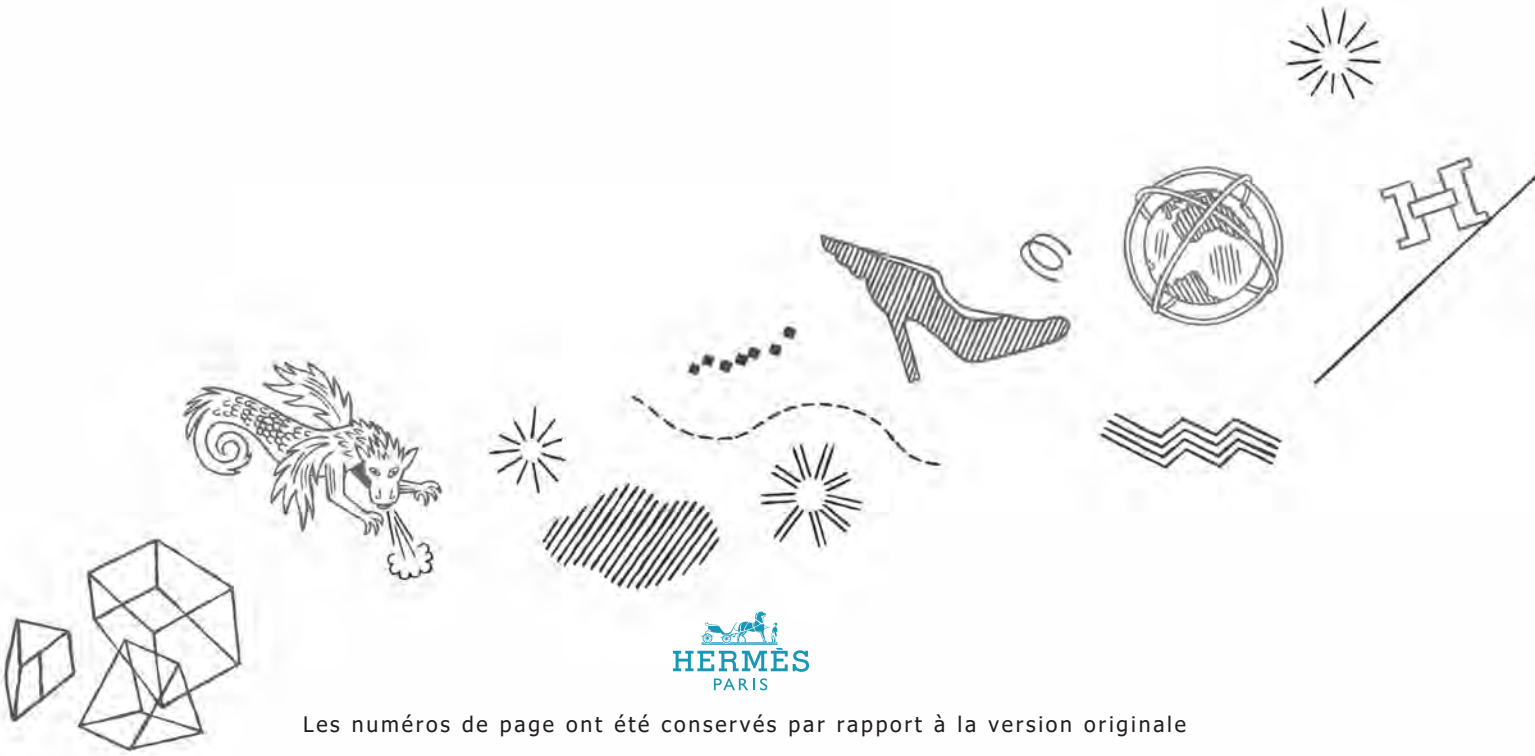
DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

EXTRAIT RSE DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)



HERMÈS
PARIS

Les numéros de page ont été conservés par rapport à la version originale

SOMMAIRE

MESSAGE DE LA GÉRANCE 5
FAITS MARQUANTS 2019 6

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 9
1.1 Les étapes de la vie du groupe 11
1.2 Gouvernance du Groupe 15
RFA 1.3 Chiffres clés 16
1.4 Stratégie 18
RFA 1.5 Activité par métier 20
RFA 1.6 Activité par zone géographique 28
1.7 Organigramme simplifié du groupe 35
1.8 Immobilier 38
1.9 Fondation d'entreprise 38
RFA 1.10 Evénement significatif intervenu depuis la fin du dernier exercice 39
RFA 1.11 Facteurs de risque 40
RFA 1.12 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 64

DPEF 2 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 67
2.1 Modèle d'affaires 71
2.2 Les hommes : les équipes 81
2.3 Les hommes : savoir-faire 100
2.4 La planète : matières 112
2.5 La planète : environnement 122
2.6 Les communautés : fournisseurs & partenaires 149
2.7 Les communautés : parties prenantes et ancrage territorial 162
2.8 Éthique – Conformité 174
2.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe 186

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 191
RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 194
3.1 Code de gouvernement d'entreprise de la société 194
3.2 Structure d'organisation d'Hermès International au 31 décembre 2019 196
3.3 Organes d'administration et de direction 197
3.4 Conseil de surveillance : composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux 209
3.5 Rémunérations et avantages des mandataires sociaux 254
3.6 Autres informations 276
3.7 Annexes 279
Autres informations relevant du rapport de la Gérance 286

RFA 4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE ET PERSPECTIVES 289
4.1 Commentaires sur le compte de résultat consolidé 290
4.2 Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés abrégés 291
4.3 Événements exceptionnels 292
4.4 Informations sur les comptes sociaux, sur les délais de paiement des fournisseurs et sur les filiales et participations 292
4.5 Perspectives 294

RFA 5 COMPTES CONSOLIDÉS 297
5.1 Compte de résultat consolidé 298
5.2 État du résultat global consolidé 298
5.3 Bilan consolidé 299
5.4 État de variation des capitaux propres consolidés 300
5.5 État des flux de trésorerie consolidés 301
5.6 Annexe aux comptes consolidés 302
5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 344

RFA 6 COMPTES SOCIAUX 351
6.1 Compte de résultat 2019 352
6.2 Bilan au 31 décembre 2019 353
6.3 Variation des capitaux propres 2019 354
6.4 Tableau des flux de trésorerie 2019 354
6.5 Annexe aux états financiers 355
6.6 Tableau des filiales et participations 366
6.7 Tableau des résultats des cinq dernières années 367
6.8 Informations relatives aux délais de paiement 368
6.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 369

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 375
7.1 Présentation d'Hermès International et d'Émile Hermès SARL 377
RFA 7.2 Renseignement sur le capital et l'actionnariat 388
7.3 Politique de dividendes 399
7.4 Informations boursières 400
7.5 Information des actionnaires 404

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 AVRIL 2020 407
8.1 Ordre du jour 408
8.2 Exposé des motifs et projets de résolutions 410
8.3 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2020 437
8.4 Rapports des commissaires aux comptes 439

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 447
RFA 9.1 Personnes responsables du document d'enregistrement universel 448
RFA 9.2 Responsables du contrôle des comptes 449
9.3 Consultation des informations réglementaires 449
9.4 Informations incluses par référence 449
9.5 Tables de concordance 450
9.6 Glossaire 457

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme *RFA*

Les éléments de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme *DPEF*

MESSAGE DE LA GÉRANCE

2019 témoigne de la solidité de notre modèle artisanal fondé sur un développement équilibré des métiers et des zones géographiques.

Si la décennie s'achève sur des incertitudes fortes, une prise de conscience généralisée des préoccupations environnementales et sanitaires, force est de constater que la proposition d'Hermès demeure pertinente et appréciée.

Cette proposition repose sur une idée simple : créer des objets faits pour durer, fruits de la maîtrise de savoir-faire éprouvés, enrichis et transmis au fil des générations, façonnés dans des matières d'excellence qui accueillent le temps et s'en nourrissent, des objets dont l'esthétique naît de la fonction.

Cette réalité que nous chérissons, nous l'entretenons : au second semestre 2019, nous avons posé la première pierre de la prochaine manufacture de Montereau et nous nous préparons à ouvrir cette année celle de Guyenne ; nos collections rencontrent un vif succès auprès de nos clients fidèles et nouveaux, comme en témoignent nos résultats ; nos engagements se sont faits plus visibles avec la signature du Fashion Pact et nous poursuivons l'extension et l'embellissement de notre réseau exclusif, confiants dans notre avenir et dans celui de nos marchés, la Pologne en étant le quarante-cinquième.

Alors oui nous avons raison de rester confiants, mais bien ancrés dans notre réalité : sans nous faire dévier de notre chemin, tout en nous adaptant à notre environnement, nos rêves, puisque c'était le thème de notre année 2019, nous poussent plus loin et contribuent à la désirabilité et à la performance de notre modèle d'entreprise.

Axel Dumas
GÉRANT

Émile Hermès SARL
GÉRANT
REPRÉSENTÉE PAR HENRI-LOUIS BAUER

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

	1.1	**LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE**	**11**
	1.2	**GOUVERNANCE DU GROUPE**	**15**
RFA	1.3	**CHIFFRES CLÉS**	**16**
	1.3.1	Chiffre d'affaires par métier 2019 (2018)	16
	1.3.2	Chiffre d'affaires par zone géographique 2019 (2018)	16
	1.3.3	Principales données consolidées	16
	1.3.3.1	*Évolution du chiffre d'affaires consolidé*	*17*
	1.3.3.2	*Évolution du résultat opérationnel courant*	*17*
	1.3.3.3	*Évolution des investissements opérationnels*	*17*
	1.3.3.4	*Évolution du nombre de magasins exclusifs Hermès*	*17*
	1.3.3.5	*Évolution du résultat net part du groupe*	*17*
	1.3.3.6	*Évolution du cash flow disponible ajusté*	*17*
	1.4	**STRATÉGIE**	**18**
RFA	1.5	**ACTIVITÉ PAR MÉTIER**	**20**
	1.5.1	Maroquinerie-Sellerie	20
	1.5.1.1	*Les sacs et bagages*	*20*
	1.5.1.2	*Les agendas, la petite maroquinerie et l'écriture*	*21*
	1.5.1.3	*Les matières*	*22*
	1.5.1.4	*L'équitation*	*22*
	1.5.2	Vêtement et Accessoires	22
	1.5.2.1	*Le prêt-à-porter femme*	*22*
	1.5.2.2	*Le prêt-à-porter homme*	*22*
	1.5.2.3	*Les accessoires de mode*	*23*
	1.5.3	Soie et Textiles	24
	1.5.3.1	*La soie féminine*	*24*
	1.5.3.2	*La soie masculine*	*24*
	1.5.4	Autres métiers Hermès	24
	1.5.4.1	*La Bijouterie*	*24*
	1.5.4.2	*L'Art de vivre et les Arts de la table Hermès*	*24*
	1.5.5	Les Parfums	25
	1.5.6	L'Horlogerie	25
	1.5.7	Autres produits et marques	25
	1.5.7.1	*Cristallerie Saint-Louis*	*25*
	1.5.7.2	*Puiforcat*	*26*
	1.5.7.3	*Le bottier John Lobb*	*26*
	1.5.7.4	*Les activités Textiles*	*26*
	1.5.7.5	*Les activités Tanneries et Cuirs précieux*	*26*
	1.5.7.6	*Hermès Horizons*	*27*
	1.5.7.7	*Petit h*	*27*
	1.5.7.8	*Shang Xia*	*27*
	1.5.8	Partenariats du groupe	28
	1.5.8.1	*Faubourg Italia*	*28*
	1.5.8.2	*J3L*	*28*
	1.5.8.3	*Perrin & Fils*	*28*
	1.5.8.4	*Vaucher Manufacture Fleurier*	*28*
	1.5.8.5	*Bettina*	*28*
	1.5.8.6	*Maison Pierre Hardy*	*28*
RFA	1.6	**ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**	**28**
	1.6.1	Europe	29
	1.6.2	Amériques	29
	1.6.3	Asie-Pacifique	30
	1.6.4	Points de vente Hermès dans le monde	31

	1.6.5	Stratégie digitale	34
	1.7	**ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE**	**35**
	1.7.1	Description sommaire du groupe au 31 décembre 2019	35
	1.7.2	Les sites de production	36
	1.8	**IMMOBILIER**	**38**
	1.9	**FONDATION D'ENTREPRISE**	**38**
RFA	**1.10**	**EVÉNEMENT SIGNIFICATIF INTERVENU DEPUIS LA FIN DU DERNIER EXERCICE**	**39**
RFA	**1.11**	**FACTEURS DE RISQUE**	**40**
	1.11.1	Risques liés à la stratégie et aux opérations	42
	1.11.1.1	*Image et réputation*	*42*
	1.11.1.2	*Attractivité commerciale*	*43*
	1.11.1.3	*Systèmes d'information et cyberattaque*	*44*
	1.11.1.4	*Crise externe majeure*	*45*
	1.11.1.5	*Gestion des talents et des savoir-faire*	*46*
	1.11.2	Risques industriels	47
	1.11.2.1	*Gestion des approvisionnements*	*47*
	1.11.2.2	*Interruption d'activité*	*48*
	1.11.2.3	*Sécurité et santé des personnes et des consommateurs*	*49*
	1.11.2.4	*Sûreté des actifs*	*50*
	1.11.3	Risques juridiques et réglementaires	51
	1.11.3.1	*Respect de la législation et de la réglementation en vigueur dans tous les domaines*	*51*
	1.11.3.2	*Propriété intellectuelle et lutte contre la contrefaçon*	*52*
	1.11.4	Risques liés à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale	52
	1.11.4.1	*Risques liés aux évolutions des grands enjeux planétaires en matière de climat et de biodiversité*	*53*
	1.11.4.2	*Risques liés à la disponibilité et au bon usage des ressources naturelles*	*53*
	1.11.4.3	*Respect des droits humains et des libertés fondamentales*	*54*
	1.11.5	Risques financiers	55
	1.11.5.1	*Risque de fraude*	*55*
	1.11.5.2	*Risque de change*	*56*
	1.11.5.3	*Risque de contrepartie bancaire*	*57*
	1.11.5.4	*Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale*	*58*
	1.11.6	Politique d'assurance et couverture des risques	58
	1.11.7	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société	58
	1.11.7.1	*Objectifs de la gestion des risques chez Hermès International*	*59*
	1.11.7.2	*Environnement de contrôle*	*59*
	1.11.7.3	*Périmètre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne*	*59*
	1.11.7.4	*Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne*	*60*
	1.11.7.5	*Dispositif de gestion des risques*	*62*
	1.11.7.6	*Dispositif de contrôle interne en réponse aux risques*	*62*
RFA	**1.12**	**PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**	**64**
	1.12.1	Objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne chez Hermès International	64
	1.12.2	Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière	64

1.1 LES ÉTAPES DE LA VIE DU GROUPE

Hermès se positionne de manière singulière sur le marché du luxe, qui est évalué à 281 Mds € pour l'année 2019[1]. Le groupe est donc relativement moins exposé aux variations générales du secteur.

Le groupe emploie aujourd'hui 15 417 personnes dans le monde et compte 311 magasins exclusifs Hermès, dont 223 sous contrôle direct. La maison a acquis la dimension d'un groupe international, tout en restant une entreprise à taille humaine, fidèle à un savoir-faire artisanal.

L'histoire de la maison Hermès commence dans un atelier de harnais, ouvert à Paris par Thierry Hermès en 1837, rue Basse-du-Rempart. De fil en aiguille, génération après génération, la maison suit une double trame, celle du travail minutieux de l'artisan dans son atelier, et celle dynamique du style de vie de ses clients. Elle se tisse dans un esprit de liberté et de création jamais démenti.

En 1880, Charles-Émile Hermès, fils du fondateur, déménage les ateliers au 24, faubourg Saint-Honoré et y adosse un magasin où l'on vient commander des harnais et des selles sur mesure. L'entreprise s'illustre déjà par le souci de personnalisation de ses créations.

Dans l'entre-deux-guerres, les modes de vie changent et la maison innove sous la direction du petit-fils Émile Hermès, avec l'usage exclusif de la fermeture Éclair en 1922, appliquée aux bagages et aux vêtements. Tout en restant fidèle au monde équestre, Hermès s'ouvre à d'autres métiers et s'appuie sur sa maîtrise des matières premières et sa culture artisanale.

À la tête de la maison à partir de 1951, Robert Dumas, l'un des gendres d'Émile Hermès, fréquente volontiers les ateliers et dessine des objets où les mécanismes (boucles, fermoirs, clous de selle et chaînes d'ancre) se parent d'une élégance qui ne cède en rien à leur utilité. Les objets Hermès se distinguent par la noblesse de leurs matières, la maîtrise des savoir-faire et l'audace créative – le métier de la soie fait désormais appel à des artistes pour dessiner des motifs inédits.

À partir de 1978, son fils Jean-Louis Dumas s'emploie à faire rayonner la maison. En 1987, à l'occasion des 150 ans du sellier, un mémorable feu d'artifice offrira le premier thème d'une tradition qui se perpétue : nourrir chaque année d'une même inspiration toutes les créations. Jean-Louis Dumas accompagne l'expansion internationale du groupe : des Maisons Hermès ouvrent tour à tour à New York en 2000 sur Madison Avenue, à Tokyo en 2001 dans le quartier de Ginza – un écrin de briques de verre dessiné par Renzo Piano – puis à Séoul en 2006 à Dosan Park.

À partir de 2006, Patrick Thomas développe une organisation décentralisée des métiers et assure la transition avec la sixième génération de la famille. Nommé directeur artistique dès 2005, Pierre-Alexis Dumas, fils de Jean-Louis Dumas, ouvre un chapitre inédit en créant la Fondation d'entreprise Hermès. Axel Dumas, gérant depuis 2013, renforce la dynamique de croissance de l'entreprise avec l'inauguration, à Shanghai, de la cinquième Maison Hermès en 2014. Et il accompagne, entre autres, le déploiement digital du groupe qui aboutit, en 2018, à la refonte du site hermes.com.

Depuis plus d'un siècle et demi, Hermès a enrichi ses métiers sans se départir de ses exigences de qualité et apparaît aujourd'hui comme un modèle entrepreneurial singulier. À l'encontre d'une uniformisation industrielle et mondialisée, Hermès s'attache à proposer une sélection unique d'objets dans chacun de ses 311 magasins.

1837

- Harnais

1867

- Selles

Vers 1900

- Sac *Haut à courroies*, créé par Émile Hermès

1903

- Couverture *Rocabar*

1922

- Ceintures

1923

- Sac à deux poignées

1924

- Gants avec fermeture Éclair

À partir de 1925

- Premier blouson de sport, puis développement des vêtements féminins et masculins
- *Mallette à coins rapportés*

1927

- Bracelets-montres
- Bracelet *Filet de selle*

1928

- Montre *Ermeto*
- *Sac à dépêches*

1930

- Agendas

1937

- Premiers carrés de soie

1. Source : Rapport Luxe de Bain & Cie

1938

- Bracelet *Chaîne d'ancre*, créé par Robert Dumas
- Premiers vêtements à motifs de carrés de soie

1949

- Cravates en soie imprimée
- Ceinture et bracelet *Collier de chien*

1951

- Parfum *Eau d'Hermès*

1954

- Tapis de plage en éponge imprimée

1956

- Le sac créé par Robert Dumas dans les années 1930 est baptisé *Kelly*

1961

- *Twillaine* : vêtement en maille et twill de soie
- Parfum féminin *Calèche*

1967

- Sac *Constance*

1970

- Parfum masculin *Équipage*

1971

- Bracelet *Nausicaa*

1972

- Premiers modèles de chaussures pour femme

1974

- Parfum féminin *Amazone*

1975

- Sac *Passe-Guide*
- Montre *Kelly*
- Chaussures John Lobb

1978

- Première collection complète de prêt-à-porter masculin
- Chaussures *Ghillies Highland*
- Bracelets en émail

1979

- Eau de Cologne Hermès, baptisée *Eau d'orange verte* en 1997
- Carrés plissés

1981

- Montre *Clipper*

1984

- Service de porcelaine *Pivoines*
- Sac *Birkin*, créé par Jean-Louis Dumas

1985

- Gavroches en twill de soie

1986

- Parfum masculin *Bel Ami*
- Service de porcelaine *Toucans*
- Ligne de mobilier *Pippa*

1991

- Montre *Cape Cod*
- Montre *Nantucket*

1993

- Selle *Oxer*
- Montre *Médor*

1995

- Parfum féminin *24 Faubourg*
- Sac *Fourre-tout*

1996

- Montre *Harnais*
- Montre *Heure H*

1997

- Premiers modèles de chaussures Hermès pour homme
- Sandale *Oran*

1998

- Sac *Herbag*
- Bracelets de montre en cuir double tour
- Basket *Quick*

1999

- Parfum féminin *Hiris*

2000

- Selle de dressage *Corlandus*
- Montre *Tandem*
- Service de porcelaine *Nil*
- Parfum féminin *Rouge Hermès*

2002

- Sac *Picotin*
- Ligne de bureau *Plein cuir*, réédition d'une ligne créée dans les années 1930
- Bague *Quark*

2003

- Parfum *Un Jardin en Méditerranée*
- Twilly en twill de soie
- Montre automatique en or *Dressage*
- Porte-documents *Étrivière*

2004

- Parfum féminin *Eau des Merveilles*
- Selle d'obstacles *Brasilia*
- Première collection de parfums *Hermessence*

2005

- Parfum *Un Jardin sur le Nil*
- Service de porcelaine *Balcon du Guadalquivir*

2006

- Parfum masculin *Terre d'Hermès*
- Service de porcelaine *Cheval d'Orient*

2007

- Sac *Lindy*
- Carrés 70 en soie vintage
- Parfum féminin *Kelly Calèche*
- Service de porcelaine *Fil d'argent*
- Bijoux en or rose et diamants bruns

2008

- Sac *Jypsière*
- Agenda *Horizon*
- 1er carré Hermès Éditeur
- Parfum *Un Jardin après la Mousson*

2009

- Selle *Victoria*
- Carrés surteints *dip dye*
- *Colognes Hermès*
- Service de porcelaine *Mosaïque au 24*
- Montre *Cape Cod Tonneau*

2010

- Première collection de haute bijouterie
- Service en faïence *Les Maisons enchantées*
- Selle *Talaris*
- Parfum *Voyage d'Hermès*
- Réédition de meubles Jean-Michel Frank par Hermès
- Sac *Toolbox*

2011

- Service de porcelaine *Bleus d'Ailleurs*
- Sac *Berline*
- Parfum *Un Jardin sur le toit*
- Montre *Arceau Le Temps suspendu*
- Première collection de tissus d'ameublement et papiers peints

2012

- Parfum féminin *Jour d'Hermès*
- Cravates 8 cm en heavy twill de soie

2013

- Selle *Hermès Cavale*
- Sac *Maxibox*
- Bicyclette *Le Flâneur d'Hermès*
- Service de porcelaine *Rallye 24*
- Meubles d'appoint *Les Nécessaires d'Hermès*

2014

- Sac *Oxer*
- Stylo *Nautilus*
- Montre *Faubourg*
- Troisième collection de haute bijouterie
- *Le Parfum de la maison*
- Service à thé et dessert *H-Déco*
- Collection de luminaires

2015

- Sac *Octogone*
- Sac *Cherche-Midi*
- Montre *Slim d'Hermès*
- Parfum *Le Jardin de Monsieur Li*
- Service de porcelaine *Voyage en Ikat*
- Porte-documents *Cityhall*

2016

- Sac *Verrou*
- Sac *Bâton de Craie*
- Selle de dressage *Hermès Arpège*
- Service de porcelaine *Carnets d'Équateur*
- Parfum féminin *Galop d'Hermès*
- Quatrième collection de haute bijouterie *HBIV Continuum*

2017

- Sac *Hermès Cinhetic*
- Parfum féminin *Twilly d'Hermès*
- Collection de bijoux *Chaîne d'ancre Punk*
- Service de porcelaine *Tie-Set*
- Ligne d'objets pour la maison *Liens d'Hermès*

2018

- *Haut à courroies Endless Road*
- Planche de surf
- Carré 90 *La Serpentine* de Pierre Charpin
- Montre *Carré H*
- Collier *Kelly Chaîne Or* pavé diamant

2019

- Sac *Simone*
- Carré *Animapolis*
- Parfum *Un jardin sur la lagune*
- Montre Arceau *Heure de la Lune*
- Ligne de bijoux *Niloticus Lumière*
- Selle *Vivace*

1.2 GOUVERNANCE DU GROUPE

La Gérance assure la direction d'Hermès International. La fonction de gérant consiste à diriger le groupe et à agir dans l'intérêt général de la société, dans les limites de son objet social et dans le respect des pouvoirs, attribués par la loi et les statuts, au Conseil de surveillance, à l'associé commandité et aux assemblées générales d'actionnaires.

Les gérants se sont réparti les rôles comme suit : Axel Dumas est en charge de la stratégie et de la gestion opérationnelle, et Émile Hermès SARL, par le biais de son Conseil de gérance, est en charge de la vision et des axes stratégiques.

La direction générale du groupe est assurée, autour du gérant, par une équipe de directeurs ayant chacun des attributions définies, et réunis au sein d'un Comité exécutif. Sa mission est la direction opérationnelle et stratégique du groupe. Sa composition reflète les principales expertises du groupe.

1
Les membres du Comité exécutif dans le magasin Hermès de l'avenue George-V, à Paris. De gauche à droite :
Éric du Halgouët, Catherine Fulconis, Wilfried Guerrand, Axel Dumas, Olivier Fournier, Charlotte David, Guillaume de Seynes, Pierre-Alexis Dumas et Florian Craen.

Le Comité des opérations, qui reporte à la Gérance, réunit le Comité exécutif et les dirigeants des principaux métiers et zones géographiques du groupe.

Sa mission est :

- d'associer les dirigeants aux grands enjeux et orientations stratégiques du groupe ;
- de favoriser la communication, le partage et des échanges restreints entre ses membres dans leur périmètre de responsabilité ;
- d'amener le Comité exécutif à prendre certaines décisions.

Les informations détaillées sur les organes d'administration et de direction sont fournies dans le chapitre 3.

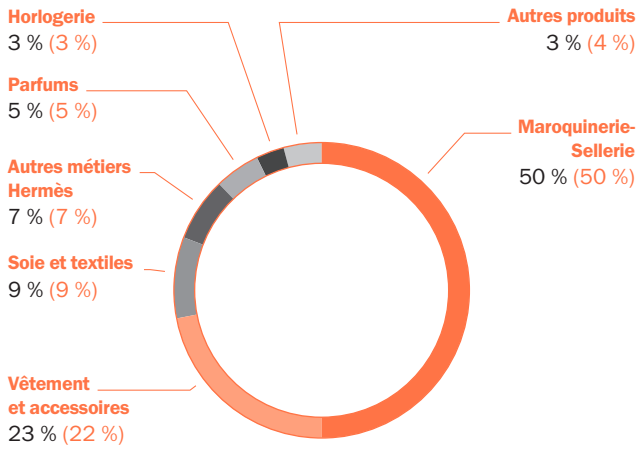
Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société. Il dispose, à cet effet, des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes et est saisi, en même temps que ceux-ci, des mêmes documents. Les informations détaillées sur la composition et les travaux du Conseil de surveillance sont fournies dans le chapitre 3.

2
Éric de Seynes
Président du Conseil de surveillance

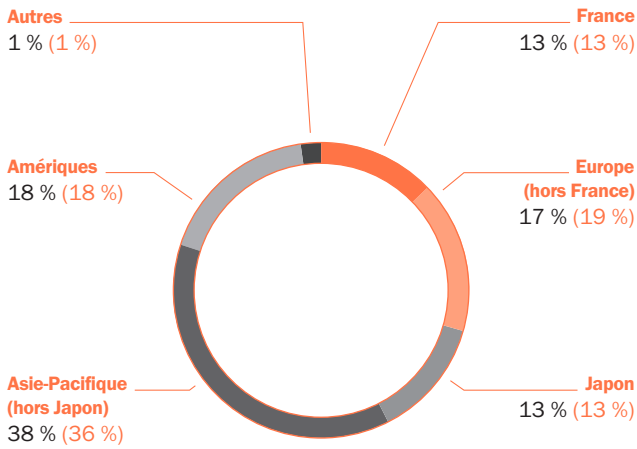
RFA

1.3 CHIFFRES CLÉS

1.3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER 2019 (2018)



1.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2019 (2018)



1.3.3 PRINCIPALES DONNÉES CONSOLIDÉES

En millions d'euros	2019	2018 retraité *	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	6 883	5 966	5 549	5 202	4 841
Croissance à taux courant vs n-1	*15,4 %*	*7,5 %*	*6,7 %*	*7,5 %*	*17,5 %*
Croissance à taux constant vs n-1 [1]	*12,4 %*	*10,4 %*	*8,6 %*	*7,4 %*	*8,1 %*
Résultat opérationnel courant [2]	2 339	2 075	1 922	1 697	1 541
en % du chiffre d'affaires	*34,0 %*	*34,8 %*	*34,6 %*	*32,6 %*	*31,8 %*
Résultat opérationnel	2 339	2 128	1 922	1 697	1 541
en % du chiffre d'affaires	*34,0 %*	*35,7 %*	*34,6 %*	*32,6 %*	*31,8 %*
Résultat net – Part du groupe	1 528	1 405	1 221	1 100	973
en % du chiffre d'affaires	*22,2 %*	*23,6 %*	*22,0 %*	*21,2 %*	*20,1 %*
Capacité d'autofinancement	2 063	1 863	1 580	1 427	1 217
Investissements opérationnels	478	312	265	262	252
Cash flow disponible ajusté [3]	1 406	1 447	1 340	1 212	933
Capitaux propres – Part du groupe	6 568	5 470	5 039	4 383	3 742
Trésorerie nette IFRS [4]	4 372	3 465	2 912	2 320	1 571
Trésorerie nette retraitée [5]	4 562	3 615	3 050	2 345	1 614
Effectifs (en nombre de personnes)	15 417	14 284	13 483	12 834	12 244

* *Y compris impact de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location. Conformément à IAS 8, Hermès a appliqué cette nouvelle norme de manière rétrospective complète et a retraité les comptes au 31 décembre 2018.*

(1) La croissance à taux constants est calculée en appliquant au chiffre d'affaires de la période, pour chaque devise, les taux de change moyens de la période précédente.

(2) Le résultat opérationnel courant est l'un des principaux indicateurs de performance suivi par la direction générale du groupe. Il correspond au résultat opérationnel hors éléments non récurrents ayant un impact significatif de nature à affecter la compréhension de la performance économique du groupe.

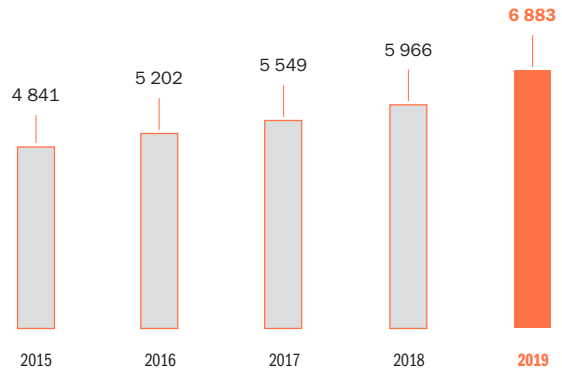
(3) Le cash flow disponible ajusté correspond aux flux de trésorerie liés à l'activité diminués des investissements opérationnels et du remboursement des dettes de loyers comptabilisées en application de la norme IFRS 16 (agrégats de l'état des flux de trésorerie consolidés).

(4) La trésorerie nette IFRS comprend les liquidités et les valeurs mobilières de placement, minorées des découverts bancaires et des dettes à court terme. Elle n'inclut pas les dettes de loyers comptabilisées en application d'IFRS16.

(5) La trésorerie nette retraitée inclut les placements de trésorerie qui ne répondent pas aux critères IFRS d'équivalents de trésorerie en raison de leur maturité supérieure à trois mois à l'origine.

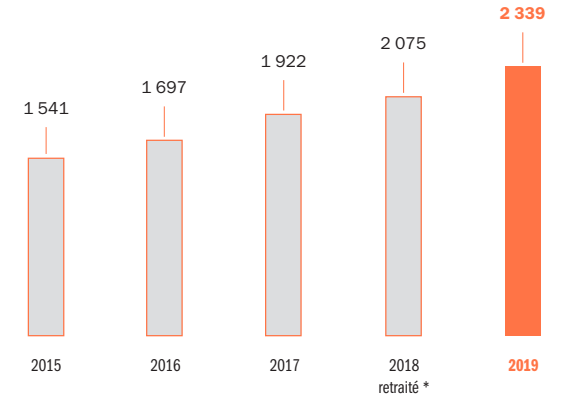
1.3.3.1 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

En millions d'euros



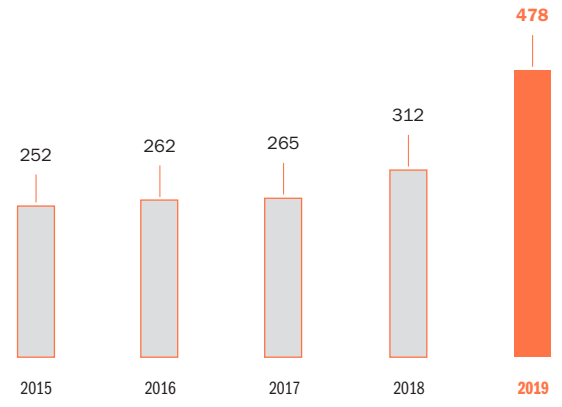
1.3.3.2 ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

En millions d'euros



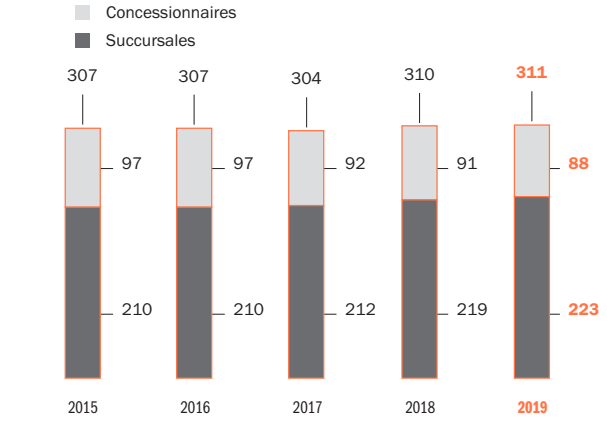
1.3.3.3 ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

En millions d'euros



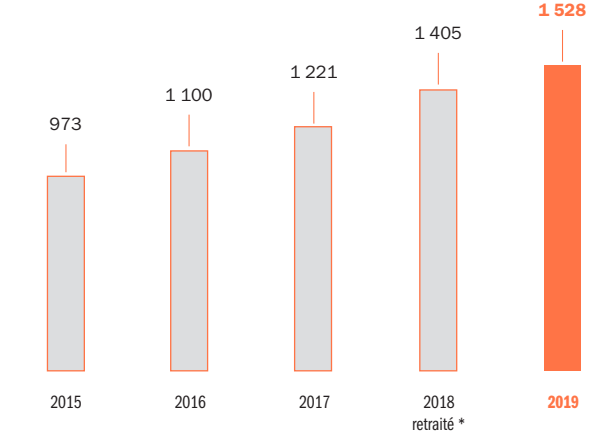
1.3.3.4 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS EXCLUSIFS HERMÈS

En millions d'euros



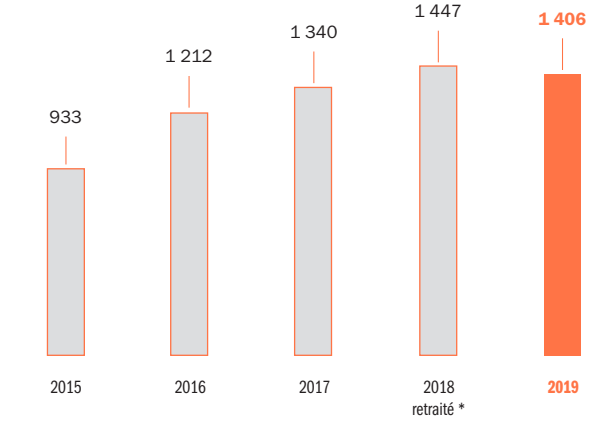
1.3.3.5 ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

En millions d'euros



1.3.3.6 ÉVOLUTION DU CASH FLOW DISPONIBLE AJUSTÉ

En millions d'euros



1.4 STRATÉGIE

La stratégie d'Hermès se déploie autour de nos valeurs : l'esprit de conquête, la créativité, l'artisanat, la qualité, l'authenticité et l'indépendance. La création s'appuie sur deux piliers : notre pôle artisanal et notre réseau de distribution exclusif.

LA CRÉATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'HERMÈS

La stratégie d'Hermès repose sur la liberté de création, portée par ses créateurs et ses directeurs artistiques autour du *thème*, qui vient éclairer d'un même faisceau prospectif toutes les activités de la maison. Ce dernier inspire chaque année les collections proposées à ses directeurs de pays et de magasins lors des *podiums*. *À la poursuite des rêves* était ainsi le fil rouge de l'année 2019. Célébrer le rêve d'Hermès, c'est affirmer la nécessité d'oser voir toujours plus loin, d'ouvrir le champ de l'imaginaire qui stimule la création. Cette créativité autour de savoir-faire traditionnels associés à des procédés innovants permet de revisiter les classiques et de créer des pièces exceptionnelles, en conservant l'humour et la fantaisie propres à Hermès, et cela pour les 16 métiers de la maison ainsi que pour ses autres produits et marques, notamment le bottier John Lobb, la cristallerie Saint-Louis ou l'orfèvrerie chez Puiforcat. Cette grande liberté de création est présente dans chaque métier, à l'image des nombreux dessins de carrés édités chaque année. Elle s'exprime à travers plus de 50 000 références, autour d'une identité unique et d'un style associant qualité exceptionnelle, innovation, surprise, élégance et simplicité.

La mission d'Hermès est de créer des objets uniques et originaux, qui accompagnent avec élégance les besoins et les rêves de ses clients. Son objectif est la recherche de l'excellence, dans chacun de ses métiers et de ses services, avec l'artisanat au centre de son modèle.

SINGULARITÉ ET PERFORMANCE DU MODÈLE ARTISANAL

Hermès s'appuie sur son pôle artisanal, premier pilier de sa stratégie, avec près de 5 200 artisans en France. Maison de plus de 180 ans, forte d'une histoire construite par six générations d'artisans, Hermès s'appuie sur son passé à travers ses savoir-faire, et est tournée vers le futur par ses valeurs qui répondent aux préoccupations de nos sociétés contemporaines. Hermès progresse en accord avec son temps, et toujours dans le respect de la tradition, de la transmission et de l'innovation. La quête de l'excellence et de la qualité, la recherche de la précision et de l'élégance sont autant d'éléments qui guident son action. C'est durant ce temps long que l'histoire de la maison a forgé ses savoir-faire et ses valeurs, et que s'inscrit la vision stratégique d'Hermès.

Le modèle artisanal est un pilier de la maison Hermès, et le faire perdurer au centre de sa stratégie. La maison s'engage ainsi aux côtés de ceux et celles qui maîtrisent, préservent et transmettent les savoir-faire artisanaux, grâce à leur connaissance des matières, et à leurs techniques exceptionnelles. Chaque nouvelle maroquinerie permet de créer environ 250 emplois, favorisant un lieu de travail agréable à taille humaine.

La maison est attentive au perfectionnement continu des gestes et des savoir-faire de ses artisans, avec par exemple son école du cuir. Le modèle artisanal est présent dans chacun des métiers de la maison, autour de matières d'exception.

Pour garantir l'excellence de ce modèle artisanal à long terme, la stratégie de la maison s'attache à sécuriser ses approvisionnements de matières. L'intégration verticale, à travers des partenariats et des acquisitions, permet de renforcer la stratégie de développement, tant en ce qui concerne les matières que les techniques et les savoir-faire.

LA DYNAMIQUE D'UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION EXCLUSIF

Le réseau de distribution exclusif, constitué majoritairement de succursales opérées par le groupe autour de la marque Hermès, est le second pilier sur lequel s'appuie Hermès. Chacun des 311 magasins dans le monde offre une sélection personnalisée d'objets, pour aller au-devant des attentes spécifiques de ses clients et offrir une expérience d'achat particulière d'un magasin à l'autre. Chaque magasin permet à nos clients d'explorer et de découvrir les plus beaux produits, et de faire rayonner la maison dans le monde.

Les clients sont au centre du réseau multicanal et intégré, pour répondre au plus juste à leurs attentes et leur offrir une expérience unique. Dans le monde, les magasins Hermès sont de véritables « maisons d'objets », permettant aux clients de vivre une expérience singulière, complémentaire du site *hermes.com*. Cette offre est assortie d'innovations de services qui visent à toujours mieux les accueillir et les servir. La maison propose aussi des temps forts qui resserrent les liens des parties prenantes d'Hermès, autour d'événements dans le monde et de scénographies rythmées et animées. Chaque ouverture ou réouverture donne lieu à une rencontre qui permet à la maison de réunir ses clients attachés à sa créativité et à ses savoir-faire. La communication singulière d'Hermès assure le rayonnement de la maison en France et dans le monde.

L'évolution des nouvelles technologies incite Hermès à accélérer la dynamique omnicanale de son organisation, et à améliorer le parcours des clients dans ses magasins comme en ligne.

La maison Hermès, présente dans 45 pays après l'ouverture fin 2019 d'un nouveau marché, la Pologne, dispose ainsi d'un réseau équilibré géographiquement, avec un développement mesuré et une recherche constante d'emplacements sélectifs.

L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE ET LA LIBERTÉ D'ACHAT

Au-delà de son histoire, les temps de l'action et de l'esprit de conquête rythment la cadence d'Hermès, inspirés par le travail et le talent de tous les collaborateurs qui portent sa vision d'entreprise. Ce temps de l'instant, c'est l'art de comprendre son époque et d'en capter l'essentiel.

L'esprit d'entreprendre est au cœur de la maison Hermès depuis sa création. Il ne l'a jamais quittée, et il guide toutes les facettes de son développement. Il s'illustre par la créativité foisonnante, par une capacité d'innovation constante, de nouveaux métiers, comme le lancement de la Beauté début 2020, des implantations de manufactures et des ouvertures de magasins. L'esprit d'entreprendre et d'innover accompagne la création de tout objet.

La stratégie repose ensuite sur une liberté d'achat pour ses directeurs de magasins, au plus près de la clientèle. Deux *podiums*, qui présentent les collections automne-hiver et printemps-été, sont organisés chaque année. Ils réunissent tous les directeurs de magasins et de pays, les directeurs de métiers, ainsi que les créateurs, pour présenter l'ensemble des collections aux équipes commerciales de toutes les régions du monde. Ils sont ainsi responsables de leur propre collection et font de leur magasin un lieu unique à l'assortiment singulier. Cette liberté permet de proposer aux clients du groupe, dans chacun des pays dans lesquels Hermès est présent, une offre de produits diversifiée et unique issue de ce foisonnement créatif, tant pour les produits iconiques que pour les nouvelles références de la maison, imaginés et conçus par ses créateurs, ses dessinateurs, ses coloristes et ses directeurs artistiques, au plus près des attentes locales et au service de l'élégance de ses clients.

UNE MAISON INDÉPENDANTE

Hermès continue de réaffirmer son indépendance, qui repose sur une structure actionnariale familiale forte et attentive à conserver l'essentiel de sa production en France et à perpétuer des savoir-faire au service de la création et de sa vision de long terme.

La solidité et la pérennité du développement d'Hermès s'appuient sur une gestion saine et rigoureuse, sur la résilience de son modèle économique et sur sa gestion financière prudente. Elles permettent de préserver la singularité de la maison, présente dans l'indice CAC 40 depuis juin 2018, dans un contexte de forte croissance. Cela implique de préserver la rentabilité du groupe, son niveau élevé de trésorerie, de maintenir l'autofinancement de son activité, des investissements ciblés et qualitatifs, ainsi que la sécurité de ses actifs. L'indépendance financière permet de préserver sa stratégie de long terme.

UNE CROISSANCE VERTUEUSE ET RESPONSABLE, REPOSANT SUR DES VALEURS HUMANISTES

L'essentiel de la production d'Hermès a lieu en France sur 43 sites, dans une logique de pôles régionaux. La stratégie d'Hermès vise à faire perdurer ce modèle de croissance durable, responsable et attentif à la valeur sociale, avec une volonté d'ancrage dans des territoires à haut savoir-faire manufacturier pour y développer des emplois de qualité.

Par son engagement auprès des collectivités et des communautés qui accueillent ses sites de production, Hermès contribue à revitaliser les territoires, et à offrir des conditions de travail permettant proximité et stabilité de l'emploi. La maîtrise et la sécurisation des approvisionnements sont au cœur de la stratégie. Grâce à sa production intégrée, Hermès peut assurer dans des ateliers internes et exclusifs la fabrication de la plus grande majorité de ses objets.

Hermès est une entreprise humaniste, profondément respectueuse de toutes celles et ceux qui, par leurs mains, leur engagement, leur savoir-faire et leur passion, œuvrent au succès de la maison.

Le modèle artisanal d'Hermès laisse une empreinte mesurée sur son environnement. Dans sa sphère d'influence directe, la biodiversité est notamment systématiquement prise en compte dans la construction de ses sites manufacturiers, et dans sa sphère indirecte, le groupe exerce une action positive sur sa chaîne d'approvisionnement, en préservant des écosystèmes autonomes ou en s'engageant dans des initiatives globales.

En matière de développement durable, la volonté d'Hermès est de laisser une empreinte positive sur le monde, avec une attention élevée à la performance sociale, sociétale et environnementale, qui s'inscrit dans l'ADN de la maison et de son modèle artisanal. Les objets Hermès sont créés, conçus et fabriqués pour durer, en utilisant les matières naturelles les plus belles, les plus robustes et les meilleurs savoir-faire artisanaux. L'objet Hermès se patine, et souvent se bonifie avec le temps. L'artisanat d'excellence, c'est ce qui se répare. La maison a ainsi depuis toujours des artisans dédiés à cette activité, en France mais aussi à l'étranger. Proposer des objets durables, réparables et qui s'inscrivent dans une logique de transmission, c'est aussi un moyen de réduire les impacts de la surconsommation et du gaspillage des ressources, l'un des principes auquel la maison Hermès est particulièrement attachée. L'attachement à la création de valeur sociale est fortement présent, qu'il soit collectif, par la création d'emplois au sein d'une communauté, ou individuel, notamment par le versement d'actions gratuites, d'une participation et d'un intéressement aux collaborateurs, qui témoigne de la volonté de partager les fruits de sa croissance avec ceux qui y contribuent au quotidien. L'engagement d'Hermès passe également par des signaux forts du management. À titre d'exemple, depuis 2019, 10 % de la rémunération variable des gérants est soumise à des critères RSE, sur des sujets comme la consommation d'énergies industrielles, l'ancrage territorial de nos sites et l'égalité Homme/Femme.

La croissance remarquable d'Hermès est le fruit de cette stratégie. Elle résulte de l'exigence d'une maison artisanale et indépendante portée par des savoir-faire d'exception au service d'une grande liberté de création. La stratégie d'Hermès repose sur des savoir-faire historiques tout en étant résolument tournée vers l'avenir, par ses transformations régulières, par sa création et son innovation, par sa capacité à capter et à anticiper les aspirations de ses clients d'aujourd'hui. Dans ce monde en mouvement, l'artisanat est pour Hermès une aventure durable et humaine.

RFA 1.5 ACTIVITÉ PAR MÉTIER

	2019 CA en M€	2019 mix en %	2018 CA en M€	2018 mix en %	Évolutions à taux de change courants	Évolutions à taux de change constants
Maroquinerie-Sellerie	3 414	50 %	2 976	50 %	14,7 %	11,3 %
Vêtement et Accessoires	1 574	23 %	1 310	22 %	20,1 %	17,1 %
Soie et Textiles	592	9 %	537	9 %	10,3 %	7,5 %
Autres métiers Hermès	525	7 %	425	7 %	23,6 %	20,4 %
Parfums	326	5 %	312	5 %	4,6 %	4,1 %
Horlogerie	193	3 %	169	3 %	14,7 %	11,6 %
Autres produits	258	3 %	238	4 %	8,5 %	7,0 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**6 883**	**100,0 %**	**5 966**	**100 %**	**15,4 %**	**12,4 %**

RFA 1.6 ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2019 CA en M€	2019 mix en %	2018 CA en M€	2018 mix en %	Évolutions à taux de change courants	Évolutions à taux de change constants
Europe	2 069	30 %	1 909	32 %	8,4 %	8,1 %
◆ *France*	*867*	*13 %*	*802*	*13 %*	*8,1 %*	*8,1 %*
◆ *Europe (hors France)*	*1 202*	*17 %*	*1 106*	*19 %*	*8,6 %*	*8,1 %*
Asie-Pacifique	3 454	51 %	2 891	49 %	19,5 %	15,3 %
◆ *Japon*	*864*	*13 %*	*748*	*13 %*	*15,5 %*	*8,2 %*
◆ *Asie-Pacifique (hors Japon)*	*2 590*	*38 %*	*2 142*	*36 %*	*20,9 %*	*17,8 %*
Amériques	1 241	18 %	1 059	18 %	17,2 %	12,0 %
Autres	120	1 %	108	1 %	11,0 %	10,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**6 883**	**100 %**	**5 966**	**100 %**	**15,4 %**	**12,4 %**

1.6.4 POINTS DE VENTE HERMÈS DANS LE MONDE

Les objets Hermès sont distribués dans le monde à travers 311 magasins exclusifs. La marque est également présente avec ses montres, ses parfums et ses arts de la table dans des réseaux de magasins spécialisés. La répartition des succursales par zone géographique est la suivante : 73 en Europe (dont 14 en France), 45 en Amérique (dont 29 aux États-Unis), 98 en Asie (dont 31 au Japon) et 7 en Océanie.

Europe

Allemagne : 15

10 succursales :

- Baden-Baden
- Berlin KaDeWe
- Berlin Kurfürstendamm
- Cologne
- Düsseldorf
- Francfort
- Hambourg
- Munich
- Nuremberg
- Stuttgart

5 concessionnaires

Autriche : 2

2 concessionnaires

Belgique : 3

3 succursales :

- Anvers
- Bruxelles
- Knokke-le-Zoute

Danemark : 2

1 succursale :

- Copenhague

1 concessionnaire

Espagne : 5

5 succursales :

- Barcelone Diagonal
- Barcelone Paseo de Gracia
- Madrid Castellana
- Madrid Ortega y Gasset
- Marbella

France : 31

14 succursales :

- Aix-en-Provence
- Biarritz
- Bordeaux
- Cannes
- Deauville
- Lille
- Lyon
- Marseille
- Paris Faubourg Saint-Honoré
- Paris George-V
- Paris Sèvres
- Rennes
- Saint-Tropez
- Strasbourg

17 concessionnaires

Grande-Bretagne : 9

7 succursales :

- Glasgow
- Londres Bond Street
- Londres Harrods
- Londres Royal Exchange
- Londres Selfridges
- Londres Sloane Street
- Manchester

2 concessionnaires

Grèce : 1

1 succursale :

- Athènes

Irlande : 1

1 succursale :

- Dublin

Italie : 15

11 succursales :

- Bologne
- Capri
- Florence
- Milan
- Naples
- Padoue
- Palerme
- Porto Cervo
- Rome
- Turin
- Venise

4 concessionnaires

Luxembourg : 1

1 concessionnaire

Norvège : 1

1 concessionnaire

Pays-Bas : 3

2 succursales :

- Amsterdam De Bijenkorf
- Amsterdam P.C. Hooftstraat

1 concessionnaire

Pologne : 1

1 succursale :

- Varsovie

Portugal : 1

1 succursale :

- Lisbonne

Principauté de Monaco : 1

1 succursale :

- Monte-Carlo

République tchèque : 1

1 succursale :

- Prague

Russie : 2

2 succursales :

- Moscou Gum
- Moscou Stoleshnikov

Suède : 1

1 concessionnaire

Suisse : 11

9 succursales :

- Bâle
- Berne
- Crans
- Genève
- Gstaad
- Lausanne
- Lugano
- Saint-Moritz
- Zurich

2 concessionnaires

Turquie : 4

3 succursales :

- Istanbul Nisantasi
- Istanbul Istinye Park
- Istanbul Emaar

1 concessionnaire

Amériques

Argentine : 1

1 succursale :

- Buenos Aires

Brésil : 3

3 succursales :

- Rio de Janeiro
- Sao Paulo Cidade Jardim
- Sao Paulo Iguatemi

Canada : 5

4 succursales :

- Calgary
- Montréal
- Toronto
- Vancouver

1 concessionnaire

Caraïbes : 1

1 succursale :

- Saint-Barthélemy

Chili : 1

1 concessionnaire

États-Unis : 36

29 succursales :

- Atlanta
- Bergen County
- Beverly Hills
- Boston
- Chicago
- Dallas
- Denver
- Greenwich
- Hawaï Ala Moana
- Hawaï Waikiki
- Houston
- Las Vegas Bellagio
- Las Vegas Crystals
- Las Vegas Wynn
- Miami
- New York Madison
- New York Meatpacking
- New York Men on Madison
- New York Wall Street
- Orlando
- Palm Beach
- Palo Alto
- Philadelphia King of Prussia
- San Diego
- San Francisco
- Seattle
- Short Hills
- South Coast Plaza
- Washington

7 concessionnaires

Mexique : 7

7 succursales :

- Cancùn
- Mexico Artz
- Mexico Guadalajara
- Mexico Masaryk
- Mexico Moliere
- Mexico Monterrey
- Mexico Santa Fe

Panama : 1

1 concessionnaire

Asie

Chine continentale : 28

26 succursales :

- Beijing China World
- Beijing ParkLife
- Beijing Peninsula
- Beijing ShinKong
- Changsha
- Chengdu
- Chongqing
- Dalian
- Guangzhou La Perle
- Guangzhou Taikoo Hui
- Hangzhou Hubin
- Hangzhou Tower
- Harbin
- Kunming
- Nanjing
- Ningbo
- Qingdao
- Shanghai IFC
- Shanghai Maison
- Shanghai Plaza 66
- Shenyang
- Shenzhen
- Suzhou
- Wuhan
- Xi'An
- Xiamen

2 concessionnaires

Hong Kong : 7

7 succursales :

- Hong Kong Elements
- Hong Kong Harbour City
- Hong Kong International Airport
- Hong Kong Landmark Prince's
- Hong Kong Lee Gardens
- Hong Kong Pacific Place
- Hong Kong Sogo

Macao : 4

4 succursales :

- Macao Four Seasons
- Macao One Central
- Macao Wynn
- Macao Cotai

Taïwan : 9

6 succursales :

- Kaohsiung
- Taichung
- Tainan
- Taipei Bellavita
- Taipei Regent
- Taipei Sogo Fuxing

3 concessionnaires

Corée du Sud : 19

10 succursales :

- Busan
- Séoul Dosan Park
- Séoul Galleria
- Séoul Hyundai Apkujung
- Séoul Hyundai Coex
- Séoul Hyundai Daegu
- Séoul Lotte
- Séoul Shilla
- Séoul Shinsegae Gangnam
- Séoul Shinsegae North

9 concessionnaires

Inde : 2

2 succursales :

- Bombay
- New Delhi

Indonésie : 2

2 concessionnaires

Japon : 38

31 succursales :

- Chiba
- Fukuoka Hakata Hankyu
- Fukuoka Iwataya

- Hiroshima
- Kobe
- Kyoto
- Nagoya JR Takashimaya
- Nagoya Matsuzakaya
- Nagoya Mitsukoshi
- Niigata
- Okayama
- Osaka Hilton
- Osaka Midosuji
- Osaka Takashimaya
- Osaka Umeda Hankyu
- Sapporo
- Sendai
- Tokyo Ginza
- Tokyo Ikebukuro Seibu
- Tokyo Marunouchi
- Tokyo Nihombashi Mitsukoshi
- Tokyo Nihombashi Takashimaya
- Tokyo Shibuya Seibu
- Tokyo Shibuya Tokyu
- Tokyo Shinjuku Isetan
- Tokyo Shinjuku Takashimaya
- Tokyo Tamagawa Takashimaya
- Tokyo Tachikawa Isetan
- Urawa
- Yokohama Sogo
- Yokohama Takashimaya

7 concessionnaires

Kazakhstan : 1

1 concessionnaire

Malaisie : 3

2 succursales :

- Kuala Lumpur Pavilion
- Kuala Lumpur The Gardens

1 concessionnaire

Philippines : 1

1 concessionnaire

Singapour : 6

6 succursales :

- Singapour Changi Airport T1
- Singapour Changi Airport T2
- Singapour Changi Airport T3
- Singapour Liat Tower
- Singapour Marina Bay Sands
- Singapour Takashimaya

Thaïlande : 5

4 succursales :

- Bangkok Central Embassy
- Bangkok Icon Siam
- Bangkok Siam Paragon
- Phuket

1 concessionnaire

Vietnam : 2

2 concessionnaires

Moyen-Orient

Bahreïn : 1

1 concessionnaire

Émirats arabes unis : 5

5 concessionnaires

Koweït : 1

1 concessionnaire

Liban : 1

1 concessionnaire

Qatar : 2

2 concessionnaires

Océanie

Australie : 6

5 succursales :

- Brisbane
- Gold Coast Pacific Fair
- Melbourne Chadstone
- Melbourne Collins Street
- Sydney

1 concessionnaire

Guam : 1

1 succursale

Saipan : 1

1 succursale

1.7 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

1.7.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019

HERMÈS INTERNATIONAL

MARQUE HERMÈS				
HERMÈS PARIS				
DISTRIBUTION AU DÉTAIL			PRODUCTION ET DISTRIBUTION EN GROS	FABRICATION
• Allemagne • Argentine • Australie • Belgique • Brésil • Canada • Chine, Hong Kong, Taïwan • Corée du Sud • Danemark	• Espagne • États-Unis • France • Grèce • Guam • Inde • Italie • Japon • Malaisie • Mexique • Pologne	• Portugal • Principauté de Monaco • République tchèque • Royaume-Uni • Russie • Singapour • Suisse • Thaïlande • Turquie	• Pôle Parfums • Pôle Horloger • Pôle Maison	• Pôle Maroquinerie • Pôle Tanneries et Cuirs précieux • Pôle Textile
			h	CONCEPTION SUR MESURE
			• Petit h	• Hermès Horizons

AUTRES MARQUES			
• Chaussures John Lobb	• Cristalleries Saint-Louis	• Puiforcat	• Shang Xia
• Créations Métaphores [1]	• Verel de Belval [1]	• Bucol [1]	• Le Crin [1]

(1) Tissus d'ameublement.

Les principales sociétés consolidées au 31 décembre 2019 (filiales de distribution et holding des pôles) sont détaillées dans la note 35 des états financiers consolidés.

1.7.2 LES SITES DE PRODUCTION

Le groupe Hermès exploite 55 sites de production, dont 43 en France. Par ailleurs, le groupe exploite des sites de production en Suisse, aux États-Unis, en Australie, en Italie et en Grande-Bretagne.

Métier	**Société *(sites de production)***
Cuir	Hermès Sellier *(Paris Faubourg-Saint-Honoré, Pantin-Pyramide, Pantin-CIA, Pierre-Bénite)*
	Maroquinerie de Saint-Antoine *(Paris)*
	Maroquinerie de Belley *(Belley)*
	Maroquinerie des Ardennes *(Bogny-sur-Meuse)*
	Maroquinerie de Sayat *(Sayat)*
	Manufacture de Franche-Comté *(Seloncourt, Héricourt, Allenjoie)*
	Manufacture de Haute Maroquinerie *(Aix-les-Bains)*
	Maroquinerie du Sud-Ouest *(Nontron, Saint-Junien, Montbron)*
	Maroquinerie de Normandie *(Val-de-Reuil, Louviers)*
	Maroquinerie Iséroise *(Fitilieu, Les Abrets)*
	Maroquinerie de Guyenne *(Ambarès-et-Lagrave)*
	Maroquinerie de Montereau *(Montereau)*
Tanneries et Cuirs précieux	Tannerie de Montereau *(Montereau)*
	Tannerie de Vivoin *(Vivoin)*
	Tannerie d'Annonay *(Annonay)*
	Conceria di Cuneo *(Cuneo/Italie)*
	Tanneries du Puy *(Le Puy-en-Velay)*
	Pôle États-Unis, dont Reptile Tannery of Louisiana (RTL) *(Lafayette)*
	Pôle Australie
Parfums	Comptoir Nouveau de la Parfumerie (CNP) *(Le Vaudreuil)*
Textile	Créations Métaphores *(Bourgoin-Jallieu)*
	Société d'Impression sur étoffes du Grand-Lemps (SIEGL) *(Le Grand-Lemps)*
	Ateliers A.S. *(Pierre-Bénite)*
	Holding Textile Hermès (HTH) *(Pierre-Bénite, Bourgoin-Jallieu)*
	Établissements Marcel Gandit (Gandit) *(Bourgoin-Jallieu)*
	Ateliers de Tissage de Bussières et de Challes (ATBC) (Bucol, Le Crin) *(Bussières, Challes)*
	Société Novatrice de Confection (SNC) *(Nontron, Bourgoin-Jallieu)*
	Ateliers d'Ennoblissement d'Irigny (AEI) *(Irigny)*
Cristal	Les Cristalleries de Saint-Louis *(Saint-Louis-lès-Bitche)*
Orfèvrerie	Puiforcat *(Pantin-CIA)*
Porcelaine et émail	Compagnie des Arts de la Table et de l'Émail (CATE) *(Nontron)*
	Beyrand *(Saint-Just-le-Martel)*
Horlogerie	La Montre Hermès (LMH) *(Bienne/Suisse)*
	Les Ateliers Hermès Horloger *(Noirmont/Suisse)*
Bottier	John Lobb *(Paris Mogador, Northampton/Royaume-Uni)* Atelier HCI *(Milan/Italie)*
Logistique	Hermès Sellier *(Bobigny)*


Bogny
maroquinerie
Louviers
Le Vaudreuil / Val-de-Reuil
parfums
maroquinerie
Bobigny
logistique
Paris
chaussures John Lobb
Faubourg Saint-Antoine
maroquinerie
Saint-Louis-Lès-Bitche
cristal
Faubourg Saint-Honoré
maroquinerie-sellerie
Vivoin
tannerie
Montereau
tannerie
maroquinerie
Pantin
orfèvrerie Puiforcat
maroquinerie
Héricourt
maroquinerie
Allenjoie
maroquinerie
Challes
textile
Seloncourt
maroquinerie
Pierre-Bénite
textile
maroquinerie
Saint-Junien
ganterie
maroquinerie
Sayat
maroquinerie
Montbron
maroquinerie
Irigny
textile
Belley
maroquinerie
Saint-Just-le-Martel
porcelaine émail
Bussières
textile
Fitilieu
Les Abrets
maroquinerie
Aix-les-Bains
maroquinerie
Nontron
textile
porcelaine émail
maroquinerie
Ambarès-et-Lagrave
maroquinerie
Le-Puy-en-Velay
tannerie
Annonay
tannerie
Le Grand-Lemps
textile
Bourgoin-Jallieu
textile

1.9 FONDATION D'ENTREPRISE

Après avoir franchi le cap des 10 ans en 2018, la Fondation s'affirme, en 2019, comme étant pleinement engagée dans son troisième mandat avec la confiance renouvelée des dirigeants de la maison. Forte d'une décennie d'actions, de soutiens et de productions, elle fait l'objet aujourd'hui d'une reconnaissance établie qui lui confère un rôle pivot dans le mécénat culturel, solidaire et environnemental en France. Elle assume volontiers ce statut sans ostentation aucune : dépourvue d'un lieu unique, elle s'engage volontairement *in situ*, au plus près de ses bénéficiaires et au plus juste dans chaque projet. En cela, la Fondation prolonge les valeurs humanistes d'Hermès, en portant une attention particulière au monde qui l'entoure et à l'accomplissement de chacun à travers des initiatives d'intérêt général. En parallèle, elle fait siens, toujours au nom de la maison, des choix audacieux en faveur desquels elle s'engage avec conviction, qu'il s'agisse de gestes créatifs exigeants ou de causes sociétales dont on ne peut nier l'urgence.

En 2019, la Fondation a naturellement souhaité être davantage en prise avec la société, auprès de celles et ceux qui agissent sur le terrain. À cette fin, des programmes ont été étoffés, à l'image de l'action en faveur de la préservation de la *biodiversité et des écosystèmes*. Outre la poursuite du soutien au WWF France, la Fondation accompagne désormais deux projets d'envergure qui lui permettent d'agir avec efficacité à deux niveaux : l'Atelier Paysan, pour accompagner les acteurs de l'agroécologie dans l'élaboration d'outils respectueux de notre environnement, et Vigie-Nature École, porté par le Muséum national d'Histoire naturelle, qui associe collecte d'informations pour les chercheurs et sensibilisation des jeunes générations à la fragilité des espèces vivantes qui nous entourent. C'est une même exigence d'efficience qui a conduit la Fondation à lancer, dans le cadre du programme *Artistes dans la Cité*, un dispositif de bourses afin de permettre à des étudiants inscrits dans un cursus supérieur de danse ou de théâtre de poursuivre leurs études dans des conditions matérielles plus favorables. Citons également le programme *Manufacto, la fabrique des savoir-faire*, mené en partenariat avec l'Éducation nationale et les Compagnons du devoir et du Tour de France, dont le déploiement en France se poursuit pour sensibiliser toujours plus d'élèves aux métiers artisanaux, jusque dans des zones rurales. Qu'il s'agisse de l'avenir de notre planète ou de l'accomplissement de chacun, il importe plus que jamais d'agir dès à présent et de manière ciblée en faveur des générations à venir.

C'est avec le souci d'adapter son action aux besoins des bénéficiaires que la Fondation a fait évoluer d'autres programmes établis qui ont pris cette année leur élan. Mené en interne, le programme *H3 – Heart, Head, Hand* vient d'engager une troisième année riche de nouveaux projets qui témoignent de la mobilisation croissante et collective des collaborateurs de la maison en faveur d'actions d'intérêt général qu'ils portent, à travers ce dispositif, à la connaissance de la Fondation. Reposant sur un échange des connaissances à la fois prospectif et transversal, l'*Académie des savoir-faire* a pour sa part étoffé sa programmation, aussi bien à l'attention d'un large public résolument fidèle (avec une matinale supplémentaire et des événements collatéraux), que pour les académiciens. Ils étaient au nombre de 23 cette année – artisans, designers et ingénieurs – réunis autour de la thématique des textiles dans le cadre d'une formule enrichie de temps d'échanges, de visites et d'un *workshop* en plusieurs sessions pour aller encore plus loin dans la réflexion collective. Une impulsion forte a été également donnée au programme *Immersion, une commande photographique franco-américaine*, grâce au partenariat noué cette année avec le San Francisco Museum of Art (SFMOMA) et la Fondation Henri Cartier-Bresson. Les photographes lauréats bénéficieront désormais d'une exposition présentée tour à tour dans les deux institutions, leur conférant une visibilité importante en France comme aux États-Unis.

Reconnus dans le domaine des arts visuels et des arts de la scène, les autres programmes que sont les *Résidences d'artistes*, les *Expositions* et *New Settings* demeurent inchangés. Sous des modalités différentes, ils offrent tous trois des soutiens à la création essentiels sous la forme d'aides à la production. C'est une singularité de l'action de la Fondation : agir en amont, offrir les meilleures conditions de création pour les artistes et accompagner sur un temps long. En somme, s'engager véritablement aux côtés de celles et ceux qui font advenir les œuvres.

L'ensemble de ces actions témoigne de la capacité d'adaptation de la Fondation dans l'attention qu'elle porte à ses bénéficiaires et dans la réponse qu'elle apporte à leurs besoins. Si elle dispose de neuf programmes établis, elle s'affirme comme un instrument de mécénat toujours en mouvement, prêt à s'ajuster aux réalités du monde contemporain. Au cours d'une année 2019 riche et intense, elle a continué de porter haut l'exigence d'une action philanthropique de qualité, en agissant avec altruisme, dans une ouverture d'esprit et pour les générations futures, toujours porteurs d'une même conviction : « nos gestes nous créent ». Plus que jamais, ils nous font avancer et nous rendent meilleurs.

Le rapport d'activité complet de la Fondation d'entreprise Hermès figure sur le site www.fondationdentreprisehermes.org, rubrique « la Fondation ».

RFA 1.11 FACTEURS DE RISQUE

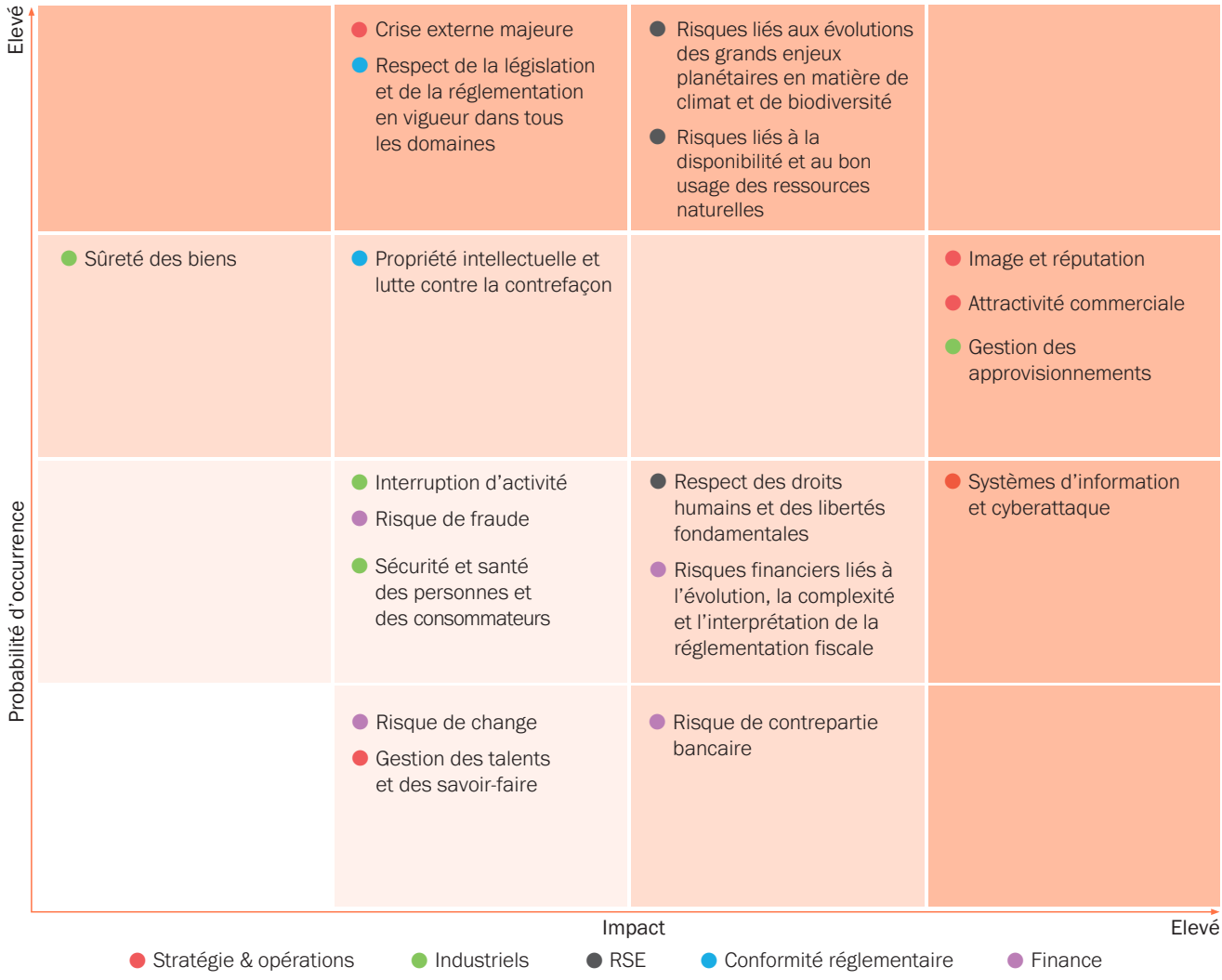
Les principaux facteurs de risque auxquels le groupe est exposé sont présentés ci-après en cinq grandes catégories. Il s'agit des risques spécifiques au groupe Hermès, identifiés dans la cartographie des risques groupe menée en 2017 et classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence.

La cartographie ci-dessous reflète l'exposition du groupe Hermès, après prise en compte des mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact.

Le Comité d'audit et des risques a été associé à la définition de cette matrice.

Les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les risques les plus matériels sont présentés en premier.

Le groupe a mis en place un dispositif permettant d'anticiper et de maîtriser ses risques. Ce dispositif est mis à jour périodiquement afin de prendre en compte les évolutions réglementaires, législatives, économiques, sociétales, géopolitiques et concurrentielles. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels le groupe Hermès est exposé font l'objet d'une réévaluation impliquant toutes les parties prenantes. La description détaillée du dispositif de gestion de ces risques est présentée dans ce chapitre.



HIÉRARCHISATION DES RISQUES PAR CATÉGORIE (DU PLUS IMPORTANT AU MOINS IMPORTANT)

1.11.1 Risques liés à la stratégie et aux opérations	1.11.1.1 Image et réputation	Page 42
	1.11.1.2 Attractivité commerciale	Page 43
	1.11.1.3 Systèmes d'information et cyberattaque	Page 44
	1.11.1.4 Crise externe majeure	Page 45
	1.11.1.5 Gestion des talents et des savoir-faire	Page 46
1.11.2 Risques industriels	1.11.2.1 Gestion des approvisionnements	Page 47
	1.11.2.2 Interruption d'activité	Page 48
	1.11.2.3 Sécurité et santé des personnes et des consommateurs	Page 49
	1.11.2.4 Sûreté des actifs	Page 50
1.11.3 Risques juridiques et réglementaires	1.11.3.1 Respect de la législation et de la réglementation en vigueur dans tous les domaines	Page 51
	1.11.3.2 Propriété intellectuelle et lutte contre la contrefaçon	Page 52
1.11.4 Risques liés à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale	1.11.4.1 Risques liés aux évolutions des grands enjeux planétaires en matière de climat et de biodiversité	Page 53
	1.11.4.2 Risques liés à la disponibilité et au bon usage des ressources naturelles	Page 53
	1.11.4.3 Respect des droits humains et des libertés fondamentales	Page 54
1.11.5 Risques financiers	1.11.5.1 Risque de fraude	Page 55
	1.11.5.2 Risque de change	Page 56
	1.11.5.3 Risque de contrepartie bancaire	Page 57
	1.11.5.4 Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale	Page 58

1.11.4 RISQUES LIÉS À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les enjeux du groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementales, sont décrits dans le détail dans le chapitre 2 du document, et sont articulés autour des six axes stratégiques du développement durable du groupe Hermès :

- les équipes ;
- les savoir-faire ;
- les matières ;
- l'environnement ;
- les fournisseurs et partenaires ;
- les parties prenantes.

Une analyse de matérialité a été conduite en 2019, avec quatre groupes de travail internes et un panel de parties prenantes externes, dont le détail des analyses est présenté en chapitre 2. Cette étude confirme et précise l'analyse menée de manière plus globale au niveau du groupe en 2017 autour de trois grands thèmes :

- les risques liés aux évolutions des grands enjeux planétaires en matière de climat et de biodiversité ;
- les risques liés à la disponibilité et au bon usage des ressources naturelles (eau, énergie, matières premières, gestion des déchets et recyclage) ;
- les risques liés aux droits humains et libertés fondamentales, et notamment sous l'angle de l'éthique de nos relations et plus largement autour du bien-être de nos collaborateurs.

Davantage de détails par nature de risque, ainsi que les dispositifs d'atténuation et de prévention de ces risques sont en particulier traités dans le chapitre 2 de ce rapport.

1.11.4.1 RISQUES LIÉS AUX ÉVOLUTIONS DES GRANDS ENJEUX PLANÉTAIRES EN MATIÈRE DE CLIMAT ET DE BIODIVERSITÉ ●

DESCRIPTIF DU RISQUE Détérioration majeure du climat (intensification des catastrophes naturelles, évolution significative des températures, perte d'habitats liés à la montée des eaux ou à la désertification). Évolutions des contraintes réglementaires liées à ces sujets (taxation, restriction des opérations).	**GESTION DU RISQUE** Le modèle artisanal français d'Hermès, par sa présence hexagonale, réduit sa sensibilité aux phénomènes extrêmes déjà constatés dans certaines parties du monde. La variété des métiers et des approvisionnements (en nature et par géographie) est aussi un facteur réduisant les impacts potentiels. La direction des affaires industrielles, en coordination avec les métiers concernés, et d'autres directions du groupe (direction de l'audit et des risques, direction du développement durable) intègre ces enjeux dans le suivi stratégique des opérations, en conduisant des diagnostics, comme sur le sujet de la maîtrise de nos émissions carbone et sur l'impact du changement climatique sur nos opérations, et en aidant à la mise en place de plans d'action opérationnels (les travaux internes ayant été évalués B par l'agence CDP). Le groupe travaille à comprendre les impacts précis sur ses opérations de ces éventuels risques, pour s'y adapter au mieux. En complément, il est engagé dans une politique active de compensation de ses émissions de gaz à effet de serre, telle que détaillée dans le chapitre 2 de ce rapport.
IMPACTS POTENTIELS SUR LE GROUPE Des évolutions rapides peuvent avoir des impacts sur notre chaîne d'approvisionnement, nos opérations (manufacturières, logistiques ou distribution) ainsi que sur le comportement de nos clients.	

1.11.4.2 RISQUES LIÉS À LA DISPONIBILITÉ ET AU BON USAGE DES RESSOURCES NATURELLES ●

DESCRIPTIF DU RISQUE Le groupe cherche à sécuriser des approvisionnements de qualité, issus de matières naturelles et renouvelables, obtenues dans le respect de la biodiversité. Le groupe est aussi attentif aux conséquences liées au changement climatique sur ses filières d'approvisionnement afin d'assurer la pérennité des activités dans un contexte qui évolue rapidement. Le risque est à la fois sur l'accès et la disponibilité des matières, mais aussi sur leurs conditions d'obtention : impact social et environnemental ; et sur leur acceptabilité sociétale (bien-être animal).	**GESTION DU RISQUE** Le groupe travaille à différents niveaux, sous la coordination et le contrôle actif de la direction des affaires industrielles, et engage les principaux métiers concernés de la maison dans une démarche visant à mieux connaître les filières d'approvisionnement et à faire évoluer les pratiques opérationnelles afin de coconstruire la résilience de ces filières. Des audits complètent ce dispositif et sont effectués régulièrement avec des prestataires spécialisés, ou sur certaines filières avec le WWF, afin d'accompagner au mieux les risques liés à ces matières (alligators, cachemire, bois, essences naturelles). Des plans d'action sont ensuite déployés. Dans une perspective d'amélioration continue, ces processus sont revus de manière régulière et des plans d'action sont mis en œuvre. Les dispositifs d'atténuation et de prévention de ces risques sont en particulier traités dans les pages 112 à 120. Les métiers, appuyés par la direction des affaires industrielles et de l'immobilier, travaillent sur l'optimisation de l'usage de nos ressources dans nos opérations. Des projets de recyclage et d'économie circulaires sont lancés auprès des métiers ou du réseau de distribution (voir en particulier le chapitre 2 du rapport).
IMPACTS POTENTIELS SUR LE GROUPE Diminution de la qualité et des volumes de matières premières naturelles d'excellence, renchérissement des coûts. Une gestion inappropriée des déchets ou de la fin de vie de nos matières et produits pourrait avoir un impact sur la réputation du groupe.	

1.11.4.3 RESPECT DES DROITS HUMAINS ET DES LIBERTÉS FONDAMENTALES ●

◆ **DESCRIPTIF DU RISQUE** Bien que 80 % de la production soit faite en France, les risques d'atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé et à la sécurité des personnes demeurent. De plus, la multiplicité de nos métiers et de nos filières d'approvisionnement, corrélée à notre volonté d'utiliser les matières premières d'exception où elles sont produites, nous amène à travailler en partenariat avec des fournisseurs de pays parfois éloignés. Dans ces pays, le risque d'atteinte aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité doit être aussi maitrisé.	◆ **GESTION DU RISQUE** Hermès respecte les conventions fondamentales en matière de droits humains et de libertés fondamentales (Déclaration universelle des droits de l'homme, Charte des droits fondamentaux de l'OIT, Principes directeurs de l'OCDE, Pacte mondial). De plus, la promotion en interne de cet engagement du groupe s'opère au travers de la Charte Éthique qui définit les relations d'Hermès avec ses collaborateurs et avec ses fournisseurs, ou encore le code de conduite des affaires qui dédit une section aux droits humains et libertés fondamentales. L'ensemble des collaborateurs Hermès fait régulièrement l'objet d'enquêtes bien-être et dispose d'un système d'alerte « H-Alert » disponible en 17 langues pour signaler tout manquement à nos engagements. Enfin, dans le cadre de la loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, le groupe Hermès a élaboré un plan de vigilance propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, résultant de ses activités, ainsi que des activités de ses sous-traitants ou fournisseurs. Les dispositifs d'identification, d'atténuation et de prévention de ces risques ont été mis en place s'agissant des employés, des fournisseurs et des sous-traitants et sont détaillés dans le chapitre 2 de ce rapport.
◆ **IMPACTS POTENTIELS SUR LE GROUPE** Une atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales contreviendrait à l'éthique et à la morale du groupe et aurait un impact fort sur sa réputation et son image.	

2 RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

DPEF

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES 71

2.1.1 Un modèle artisanal français 74
2.1.1.1 Nos racines et nos valeurs 74
2.1.1.2 Des patrimoines singuliers 74
2.1.1.3 Des objets d'exception conçus pour durer 75

2.1.2 Une croissance contributive, solide et pérenne 76
2.1.2.1 Un développement maîtrisé pour des résultats solides 76
2.1.2.2 La contribution à un monde plus durable 76

2.1.3 Des engagements facteurs de pérennité 77
2.1.3.1 Enjeux en matière de RSE 77
2.1.3.2 Stratégie RSE 78
2.1.3.3 Gouvernance de la démarche RSE 79

2.2 LES HOMMES : LES ÉQUIPES 81

2.2.1 Enjeu : le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs 81
2.2.1.1 Politique 81
2.2.1.2 Actions mises en œuvre et résultats 81
2.2.1.3 Résultats 91

2.2.2 Enjeu : entretenir la diversité 93
2.2.2.1 Politique 93
2.2.2.2 Actions mises en œuvre et résultats 93

2.2.3 Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU 97

2.3 LES HOMMES : SAVOIR-FAIRE 100

2.3.1 Enjeu : recruter des talents 100
2.3.1.1 Politique 100
2.3.1.2 Actions mises en œuvre et résultats 100

2.3.2 Enjeu : assurer la pérennité et le développement des savoir-faire 104
2.3.2.1 Politique 104
2.3.2.2 Actions mises en œuvre 105
2.3.2.3 Résultats 109

2.3.3 Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU 110

2.4 LA PLANÈTE : MATIÈRES 112

2.4.1 Enjeu : sécuriser des approvisionnements de qualité 112
2.4.1.1 Politique 112

2.4.2 Enjeu : gérer les matières avec parcimonie 116
2.4.2.1 Politique 116
2.4.2.2 Actions mises en œuvre et résultats 116

2.4.3 Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU 120

2.5 LA PLANÈTE : ENVIRONNEMENT 122

2.5.1 Enjeu : maîtriser les consommations des ressources naturelles (eau, énergies) 124
2.5.1.1 Politique 124
2.5.1.2 Actions mises en œuvre et résultats 124

2.5.2 Enjeu : maîtriser les émissions de gaz à effet de serre 133
2.5.2.1 Politique 134
2.5.2.2 Actions mises en œuvre et résultats 134

2.5.3 Enjeu : gérer les déchets 139
2.5.3.1 Politique 139
2.5.3.2 Actions mises en œuvre et résultats 139

2.5.4 Enjeu : respecter et sauvegarder la biodiversité 142
2.5.4.1 Politique 142
2.5.4.2 Actions mises en œuvre et résultats 142

2.5.5 Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU 146

2.6 LES COMMUNAUTÉS : FOURNISSEURS & PARTENAIRES 149

2.6.1 Enjeu : installer des partenariats de long terme et soutenir le secteur aidé 149
2.6.1.1 Politique 149
2.6.1.2 Actions mises en œuvre et résultats 150

2.6.2 Enjeu : accompagner les fournisseurs 152
2.6.2.1 Politique 152
2.6.2.2 Actions mises en œuvre et résultats 152
2.6.2.3 Cartographie des risques 154
2.6.2.4 Mécanisme d'alerte 157
2.6.2.5 Dispositif de suivi des sujets majeurs 157
2.6.2.6 Évaluation et contrôle 158

2.6.3 Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU 160

2.7 LES COMMUNAUTÉS : PARTIES PRENANTES ET ANCRAGE TERRITORIAL 162

2.7.1 Enjeu : assumer une responsabilité territoriale en France 163
2.7.1.1 Politique 163
2.7.1.2 Actions mises en œuvre et résultats 163

2.7.2 Enjeu : une entreprise citoyenne 166
2.7.2.1 Politique 166
2.7.2.2 Plan d'action et résultats 166

2.7.3 Contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU 172

2.8 ÉTHIQUE – CONFORMITÉ 174

2.8.1 Engagements 174
2.8.1.1 Promotion et respect des conventions fondamentales en matière de droits humains et de libertés fondamentales 174
2.8.1.2 Charte éthique 174
2.8.1.3 Code de conduite des affaires 175
2.8.1.4 Harcèlement 177

2.8.2 Organisation 177
2.8.2.1 Comité éthique 177
2.8.2.2 Directeur juridique conformité 177
2.8.2.3 Comité compliance et vigilance 177
2.8.2.4 Délégué à la protection des données 178
2.8.2.5 Gouvernance « protection des données personnelles » 178

2.8.3 Déploiement 178
2.8.3.1 Corruption 178
2.8.3.2 Vigilance 180

2.8.4 Contrôle 184
2.8.4.1 Ligne d'alerte professionnelle 184
2.8.4.2 Système de sanctions mis en place 184
2.8.4.3 Contrôle sur l'application des valeurs éthiques 184
2.8.4.4 Programme de formation sur les enjeux éthiques 185
2.8.4.5 Réseau de correspondants conformité au sein du groupe 185

2.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE 186

À travers leurs démarches de développement durable, les entreprises mettent en œuvre des pratiques qui concilient, dans une vision de long terme, le progrès économique et social avec la préservation des équilibres naturels de la planète. Liés aux 17 objectifs de développement durable[1.] des Nations-Unies pour 2030, ces enjeux sociétaux et environnementaux encadrent l'action d'Hermès en la matière.

Depuis plus de six générations, Hermès est nourri par les valeurs de l'artisanat. Celles-ci façonnent son développement et, en parallèle, son rapport au monde. Concrètes et vécues au quotidien, ces valeurs irriguent, par proximité et grâce à des opérations de maillage interne, l'ensemble des collaborateurs, des fournisseurs et des partenaires. Elles forment le socle des actions de la maison en matière de développement durable en faisant siennes les notions de responsabilité individuelle comme collective, d'authenticité dans la recherche de l'excellence, ou d'acceptation du temps long comme un facteur de performance.

Le modèle manufacturier artisanal du groupe s'ancre principalement sur la créativité et les savoir-faire d'hommes et de femmes établis en France, et se nourrit des quatre patrimoines essentiels de la maison : la création, les savoir-faire, les matières premières d'exception (souvent exclusives) et l'univers marchand. Il se fonde sur la proximité géographique et culturelle entre nos créateurs et les artisans de nos manufactures. Il s'appuie sur le tissu industriel de nos territoires, que nous enrichissons et développons, dans un esprit de transmission de nos savoir-faire d'exception. Il se déploie dans un esprit de mesure et de sobriété dans l'utilisation des matières premières et de faible empreinte environnementale.

L'ambition du groupe en matière de développement durable est de contribuer à la pérennité de son modèle artisanal en valorisant ses patrimoines et permettre un développement économique et social vertueux, non seulement pour ses collaborateurs et actionnaires, mais plus largement pour ses parties prenantes, et participer ainsi à l'avenir des générations futures. Cet objectif doit être atteint en maitrisant et en réduisant ses impacts sur la planète, même s'ils sont mesurés. Cette ambition s'accompagne également d'une volonté profondément humaniste de rendre au monde une partie de ce qu'il apporte à Hermès.

Cette déclaration de performance extra-financière (DPEF) couvre l'ensemble des filiales et des sites du groupe Hermès (périmètre détaillé chapitre 1.7), tous métiers et toutes zones géographiques inclus. Dans un contexte où Hermès fabrique 61 % de ses produits dans des ateliers internes et exclusifs, elle est donc très représentative de son empreinte globale. Plusieurs évolutions modifient la présentation de l'information ayant trait à l'exercice 2019 par rapport à l'année précédente, avec l'objectif d'en améliorer la clarté :

- le modèle d'affaires et de création de valeur donne lieu, pour la première fois, à une présentation visuelle et synthétique (chapitre 2.1), détaillée dans les chapitres suivants ;
- la matrice de matérialité (partie 2.1.3.1), illustre l'alignement entre les priorités définies par Hermès dans le cadre de sa stratégie RSE et les attentes de ses parties prenantes ;
- la partie sur l'Éthique et la Conformité est intégrée à l'information sociétale et environnementale (chapitre 2.8).

Note méthodologique

Cette déclaration de performance extra-financière (DPEF) s'appuie sur les contributions qualitatives et quantitatives des métiers, des filiales, des directions centrales et sont consolidées par les directions groupe suivantes : ressources humaines, affaires industrielles, développement immobilier, juridique, finances et développement durable. Dès la fin du premier semestre, les différents contributeurs se réunissent pour hiérarchiser les sujets dont ils souhaitent parler et établir un calendrier qui s'étend jusqu'à la fin de l'année. Compte tenu des délais, certaines données annuelles sont arrêtées fin octobre (direction des affaires industrielles). Des outils informatiques sont utilisés par chaque direction pour consolider les informations liées à leurs activités. Ces principaux contributeurs s'appuient sur leurs réseaux respectifs afin de faire le bilan, mettre en valeur les avancées les plus significatives et les travaux menés sur les grands enjeux stratégiques du développement durable. Ce mode opératoire permet de refléter au plus juste une réalité opérationnelle, dans un contexte où les activités de la maison sont très diversifiées. Enfin, des travaux de vérification sont effectués par un tiers indépendant (PriceWaterhouseCoopers), avec des audits réalisés avant la publication ; avec l'émission d'un rapport d'assurance raisonnable, ce qui est un niveau de certification significativement plus élevé que l'assurance modérée prévue par la loi (les diligences de vérification ont un taux de couverture de l'ordre de 50% des effectifs, plus étendues que celles requises par la loi française, 20%), (chapitre 2.9).

1. Celui-ci fixe des objectifs en matière de justice et inclusion sociale, droits de l'Homme, normes internationales du travail, respect de l'environnement, lutte anti-corruption

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Hermès présente son modèle de création de valeur sous la forme visuelle (à consulter en page suivante) avec la volonté de présenter les singularités du modèle artisanal manufacturier français. Cette approche permet de mieux comprendre les activités de la maison, son empreinte et sa contribution à un monde plus durable, dans ses dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale.

Le modèle d'Hermès est singulier sous bien des aspects :

- des racines artisanales et une maison familiale, socles d'une volonté de transmission et de pérennité ;
- des patrimoines fondamentaux, sources de durabilité, qui se réinventent sans cesse : création, savoir-faire, matières et marchand ;
- des objets conçus pour durer : une exigence et une responsabilité qui irriguent les 15 métiers de la maison (chapitre 1.5) ;
- une maison française au rayonnement mondial : un modèle intégré, de la fabrication majoritairement en France, à une distribution dans le monde adaptée aux spécificités locales ;
- un développement maîtrisé et des résultats solides ;
- une contribution à un monde plus durable par son modèle, par une vision humaniste de son activité et par une volonté de rendre au monde une partie de ce qu'il lui donne.

UN MODÈLE ARTISANAL FRANCAIS, CRÉATEUR DE VALEUR ET DURABLE

NOS RACINES ET NOS VALEURS

Une Maison de création indépendante depuis 1837, guidée par les attributs de l'artisan : la responsabilité, l'authenticité et le temps long. Un modèle intégré de fabrication française, qui forme et accompagne ses artisans en interne. Une gestion humaniste des collaborateurs. Des objets utiles et durables, qui allient fonctionnalité, esthétisme et qualité des matières et se transmettent. Une offre riche, rencontre de la liberté créative et de la liberté d'achat des magasins. Une volonté de rendre au monde une partie de ce qu'il lui apporte.

DES PATRIMOINES SINGULIERS

Patrimoine de savoir-faire :
Hermès protège et développe ses savoir-faire artisanaux, souvent uniques, par une politique de formation interne volontariste et une logique de transmission. Chaque génération affine et transmet ses « gestes » caractéristiques, du point sellier au carré double face.

MAISON DE CRÉATION

+ de 50 000 références

Patrimoine créatif :
À l'origine atelier de harnais, Hermès révolutionne l'équipement du cavalier. Avec une direction de création unique et animée par une liberté créative sans limite, la Maison imagine sans cesse de nouvelles pièces et motifs, innove et revisite ses modèles intemporels.

Sellier
Maroquinier
Tisseur
Imprimeur
Porcelainier
Confectionneur
Bottier
Planeur

MODÈLE DE MANUFACTURE ARTISANALE

Polisseur
Graveur
Orfèvre
Joailler
Cristallier
Horloger
Parfumeur

46 % des collaborateurs dans la production

HERMÈS MARCHAND

Présent dans 45 pays

Patrimoine marchand :
Hermès développe son réseau de distribution et ses flagships digitaux avec singularité. Son esprit artistique irrigue la scénographie des magasins et vitrines.

Patrimoine de matières :
La Maison utilise des matières les plus nobles, les respecte et les préserve. Ses approvisionnements sont sécurisés en recherchant à maîtriser leur impact sur la biodiversité.

DES OBJETS D'EXCEPTION CONÇUS POUR DURER

Liberté de création
Les créateurs esquissent, innovent et revisitent les modèles de la Maison avec la plus grande liberté artistique, sans ostentation.

Liberté d'achat
Les directeurs de magasins choisissent les produits qui seront proposés à leurs clients.

Distribution exclusive
Chaque boutique met en valeur un assortiment unique et adapté à son marché local. L'expérience client est singulière, pensée avec soin.

HERMÈS PARIS

Matières d'exception
Cuirs rares, étoffes précieuses… seules les plus belles matières sont retenues par la Maison.

Fabrication artisanale
Matières d'exception, gestes artisanaux experts… Les manufactures façonnent avec respect les produits Hermès en fonction des commandes des magasins.

Objets durables
Parce que les objets Hermès se transmettent, les ateliers de réparation de la Maison en assurent l'entretien et prolongent leur vie.

UNE MAISON FRANÇAISE, UN RAYONNEMENT MONDIAL

43 sites de production en France
- **2** sites en Amérique
- **5** sites en Australie
- **5** sites en Europe

311 magasins exclusifs dont
- **31** en France

80 % des objets fabriqués en France
61 % des objets fabriqués dans nos ateliers internes et exclusifs
62 % des employés en France
92 % des cuir sourcés en France et en Europe
87 % des ventes hors France

Détail chapitre 1.7.2

UN DÉVELOPEMENT MAITRISÉ DES RÉSULTATS SOLIDES EN 2019

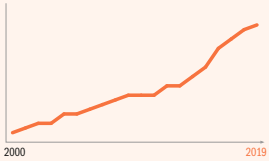
POUR UNE CONTRIBUTION À UN MONDE PLUS DURABLE

Économique
Concevoir et croître

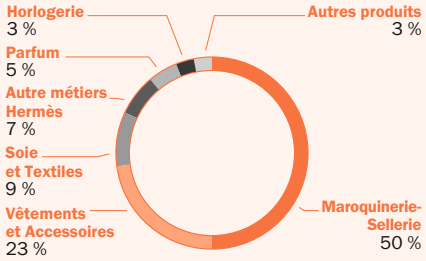
- 6,9 Mds€ de chiffre d'affaires
- 12,4 % de croissance à taux constant
- 2,3 Mds€ de résultat opérationnel courant
- 478 M€ d'investissements opérationnels
- 70 Mds€ de capitalisation boursière au 31 décembre 2019

- 7 ouvertures de magasins en 2019
- 1 ouverture de site de production en 2019
- 33,1 % de taux d'imposition consolidé
- Plus de 13 000 collaborateurs concernés par le plan d'actionnariat salarié en 2019

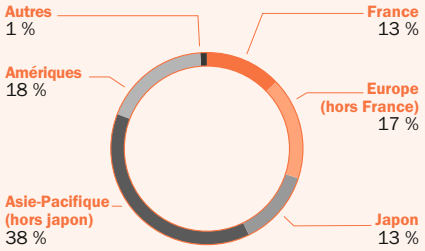
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

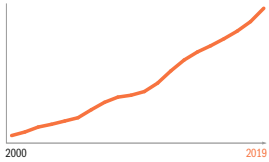


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Social
Valoriser et transmettre

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

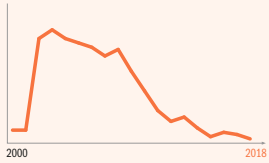


- 15 417 collaborateurs en 2019 dont 5 200 artisans
- 8 ouvertures de sites de production en France depuis 2015
- Des écoles internes de formation pour les métiers de l'artisanat et de la vente
- Pôle Maroquinerie : 82 formateurs et 200 tuteurs forment les artisans à leurs nouveaux métiers pour 17 manufactures
- Hermès élu « 2nd meilleur employeur Glassdoor 2019 »
- 54,2 % de femmes dans les instances dirigeantes

- 463 750 heures de formation en 2019
- 676 emplois créés en France en 2019, 3 699 sur les 5 dernières années
- 5 600 collaborateurs formés par l'École du Cuir depuis 2011
- 197 CAP Maroquiniers et 76 titres de Sellier Maroquinier d'Art obtenus en 2019
- Partenariat avec Pôle emploi et formation aux métiers de l'artisanat
- Handicap : taux d'emploi 7,42 % (cible légale 6 %)

Environnemental
Respecter et préserver

INTENSITÉ ENERGIES EN MWH

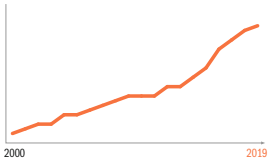


- Depuis 10 ans, découplage entre croissance de l'activité (x3,6) et les consommations d'énergies (x1,34) et d'eau industrielles (x1,9)
- Compensation de 100 % des émissions de carbone des sites de production, administratifs, logistiques et des magasins (scopes 1 et 2) avec *Livelihoods*
- Collaboration avec des ONG comme WWF (France) sur le développement durable de certaines filières (cuir, cachemire, bois, etc.)
- Près de 100 000 dossiers demandes de réparation par an
- 78 % d'approvisionnement en électricité verte

- Publication de standards sur la bientraitance animale et création d'un comité de suivi en 2019
- 95 % des cuirs sous-produits de l'alimentation humaine (recyclage)
- 100 % d'or recyclé pour la bijouterie
- Lancement d'un outil interne de management des filières (pilotage dans 11 filières) en 2019
- Engagement Act4Nature

Sociétal
Développer et participer

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SITES DE PRODUCTION EN FRANCE



- Présence dans 12 des 13 régions françaises avec près de 80 sites (manufactures, magasins, sites logistiques, bureaux)
- Constitution de pôles régionaux d'excellence
- 19 ans de relation moyenne avec les principaux fournisseurs directs
- 52 % des achats réalisés en France (Top 50 des fournisseurs directs)
- 100 % des objets de maroquinerie fabriqués en France

- 1 emploi direct créé en milieu rural induit au moins 1,5 emploi indirect
- 4 éditions Hermès Hors Les Murs
- Organisation d'événements singuliers à travers le monde (expositions, etc.)
- 40 M€ alloués au budget de la Fondation d'entreprise Hermès
- 76 % des fournisseurs directs engagés sur une politique RSE

Gouvernance

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL
UN GLOBAL COMPACT

- Introduction de critères RSE dans la rémunération variable des deux gérants
- Un comité DD tous les deux mois avec 2 membres du COMEX
- Sustainalytics : 72/100 (outperformer)
- ISS - Oekom : C (prime threshold : C+)
- CDP : B (Carbon, Forest, Water. Sector average rating on Carbon : C)
- Comité RSE au sein du Conseil de surveillance

- Contribution à 14 des 17 ODD des Nations Unies
- Global Compact Niveau Advanced
- Signature du Fashion Pact en 2019
- Indice de positivité : 75,6% (B+), moyenne CAC 40 : 51 %
- Dispositifs d'alerte éthique interne et externe

2.1.1 UN MODÈLE ARTISANAL FRANÇAIS

2.1.1.1 NOS RACINES ET NOS VALEURS

Depuis 1837, Hermès a su rester fidèle à ses valeurs et demeure une maison d'artisans. En sélectionnant les plus belles matières, elle produit des objets d'exception utiles et esthétiques, conçus pour se transmettre. Si, de nos jours, Hermès a acquis une envergure mondiale, la maison a toujours été, et reste à ce jour, une entreprise indépendante portée par un actionnariat familial, gage de stabilité et de longévité. Privilégiant la fabrication française, son projet se fonde sur l'excellence des métiers d'artisan : la main de l'homme, le savoir-faire et la qualité en sont les clés.

Les attributs de l'artisanat façonnent, depuis les origines de l'entreprise, son développement et, en parallèle, son rapport au monde. Naturellement empreints de respect et d'humilité ces attributs se sont, avec le temps, mués en valeurs d'entreprise. Vécues et portées par ses dirigeants comme par l'ensemble de ses collaborateurs, elles représentent aujourd'hui les piliers fédérateurs de la démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE) qu'Hermès partage avec ses parties prenantes :

- **la responsabilité :** l'objet fabriqué artisanalement en maroquinerie, par exemple, est le résultat du travail d'une personne. C'est le principe originel « d'un homme, un sac », qui maîtrise l'intégralité des étapes nécessaires à sa réalisation, et est donc responsable de sa qualité finale. Ce sens de la responsabilité s'exerce aussi vis-à-vis des matières utilisées, qui doivent non seulement être les plus belles mais aussi dont l'origine doit être indiscutable : elles sont dignes de permettre la réalisation d'objets d'exception. Cette responsabilité engage également la vie future du produit : chaque artisan est concerné par le lendemain de sa production, il marque son sac par sa « griffe ». Cette conscience élevée de la responsabilité, issue de l'artisan, irrigue les pratiques individuelles et collectives en matière de développement durable ;
- **l'authenticité :** l'artisan se plaît à souligner « l'authenticité » de la belle matière, il refuse la complaisance vis-à-vis d'une matière imparfaite, même si le résultat final pourrait être acceptable. Cette attitude exigeante se retrouve dans l'attention portée à tous les éléments qui constituent l'objet artisanal et sa facture. L'envers bénéficie d'autant d'attention que l'endroit. L'artisan Hermès, et tous les collaborateurs de la maison, restent néanmoins conscients de leurs limites et imperfections, et des remises en cause à effectuer sans cesse pour toujours respecter ces valeurs d'excellence. Le projet développement durable se déploie dans cet esprit de sincérité, d'exigence, et d'amélioration continue. Il repose sur des réalisations davantage que sur des engagements hypothétiques, sans publicité mais en recherchant l'efficacité à long terme ;
- **agir sans attendre en respectant le temps de bien faire :** l'artisan n'aime pas remettre au lendemain ce qu'il peut traiter rapidement. L'artisan Hermès, et par extension la maison, considèrent néanmoins le temps long comme un allié qui permet de bien faire, d'intégrer les enjeux internes ou externes et notamment de toutes les parties prenantes, pour donner une juste perspective aux choses. Dans la fabrication artisanale d'un objet, il est impossible de sauter une étape pour gagner du temps, toutes s'inscrivent dans une continuité, toutes sont indispensables. Ces modes opératoires façonnent et structurent la manière dont les projets sont menés. Ils incitent à mettre en place des politiques et des pratiques responsables, avec une approche participative, où exigence et efficacité vont de pair pour l'obtention de la qualité du résultat final. Tout en considérant l'évolution et l'accélération du contexte, les projets tiennent compte du rythme nécessaire au changement durable auprès des collaborateurs, des partenaires et des écosystèmes naturels. Il ne faut pas confondre urgence à se mobiliser et précipitation dans l'exécution.

2.1.1.2 DES PATRIMOINES SINGULIERS

Le modèle intégré d'Hermès se distingue par ses différents patrimoines immatériels ou matériels. Liberté de création, maîtrise manufacturière et liberté marchande en sont les modes opératoires. Leur foisonnement permanent, où s'équilibrent tradition préservée et modernité renouvelée, est source constante d'innovation et de progrès. Ces patrimoines sont de quatre natures :

- **patrimoine créatif :** la direction de création invente sans contrainte, ni limites, de nouvelles pièces, objets, motifs et revisite ses modèles intemporels. Il n'y a pas de service marketing, ni d'étude de marché, le créatif est roi ;
- **patrimoine de savoir-faire :** à l'image du point sellier, les artisans Hermès maîtrisent des gestes caractéristiques, des outils souvent uniques et des techniques rares. La préservation de la connaissance, la transmission par l'apprentissage et une politique de formation interne volontaire, jouent des rôles essentiels. Ces savoir-faire sont aussi ceux des créatifs, marchands et gestionnaires. Ils intègrent progressivement les enjeux du développement durable dans leur manière de travailler ;
- **patrimoine de matières :** seules les matières les plus nobles sont retenues. Hermès contrôle avec exigence sa chaîne d'approvisionnement, choisit avec soin des matières renouvelables issues de filières responsables et maîtrise leur impact sur l'environnement, notamment sur la biodiversité ;
- **patrimoine marchand :** Hermès développe un réseau de distribution exclusif – qu'il soit physique ou digital – reflet de la singularité de la maison et de son esprit créatif. Les magasins sont les écrins d'une expérience client exceptionnelle, librement adaptée localement à chaque marché.

2.1.1.3 DES OBJETS D'EXCEPTION CONÇUS POUR DURER

De l'idée originale à la fabrication, de l'achat à l'usage par les clients, l'objet Hermès suit un cycle de vie qui reflète la singularité de la maison et son modèle de sobriété artisanal. Celui-ci se caractérise par un développement raisonné à chaque étape.

Liberté de création

Animée par Pierre-Alexis Dumas, représentant de la sixième génération familiale d'Hermès et membre du Comité exécutif du groupe, la direction de la création reste fidèle à l'inventivité qui a de tout temps signé le succès de la maison. Autour d'un thème annuel, elle propose et renouvelle sans ostentation les collections et objets. Les créatifs imaginent les nouveautés ou revisitent les classiques, proposent des collections au style unique, tandis que les artisans innovent, améliorant leurs procédés, repoussant les limites de la matière et s'imposant le respect d'un usage parcimonieux des ressources. La liberté de la création, qui trouve son contrepoint dans la liberté d'achat des magasins, s'exerce dans le respect de l'harmonie et la cohérence.

Matières d'exception

Hermès manufacture des produits de haute qualité, essentiellement à partir de matières naturelles renouvelables. Les plus emblématiques de la maison sont le cuir, la soie et le cachemire. Le groupe influence concrètement l'ensemble de sa chaîne de valeur, dont elle maîtrise une part significative en interne, et favorise l'adoption de meilleures pratiques. Le recours aux matières est optimisé de la création à la production, la gestion parcimonieuse encouragée, ce qui évite déperditions et surplus non nécessaires.

Le cuir et peaux exotiques. L'essentiel des cuirs utilisés par Hermès (bovins, ovins, caprins) est un co-produit de l'élevage destiné à l'alimentation, auxquels la maison donne une seconde vie. Les plus belles peaux s'obtiennent à partir d'animaux dont le mode d'élevage est respectueux. Seul un animal bien traité présentera une belle peau. Pour la fabrication de ses objets, Hermès emploie plus de 35 cuirs différents. Tous les cuirs nécessaires sont achetés directement dans des tanneries, sans intermédiaire et proviennent principalement d'élevages européens dont la production est contrôlée. La très grande majorité des besoins sont couverts par les tanneries de la maison (six tanneries), ainsi que par des tanneries françaises et européennes, toutes soumises à des normes rigoureuses. Pour ses peaux exotiques, qui regroupent les peaux de crocodile, d'alligator, de lézard et d'autruche, Hermès se fournit auprès de fermes d'élevage aux États-Unis, en Afrique et en Australie. Ces fermes respectent les règles établies sous l'égide de l'ONU par la Convention de Washington sur la protection des espèces, et des normes internes rigoureuses qui sont systématiquement auditées.

La soie et le cachemire. Pour ces deux matières précieuses, des partenariats ont été construits de longue date avec un nombre réduit de fournisseurs. Cette façon de procéder a favorisé depuis vingt ans le développement d'une filière durable du vers à soie au Brésil (État du Paraná), contribuant à la préservation environnementale du biotope tout en générant des activités à revenus réguliers pour des milliers de familles. En ce qui concerne le cachemire, la laine provient majoritairement de Chine (Mongolie intérieure). Hermès s'appuie dans ce cas précis sur un partenaire expert européen afin de sélectionner les élevages aux normes les plus rigoureuses, sous le contrôle des autorités locales et des audits réguliers.

Les autres matières. Hermès utilise essentiellement des matières premières naturelles, souvent dans de faibles quantités, et en privilégiant des sources d'approvisionnement de très haute qualité, issues de productions soucieuses de leurs impacts environnementaux et sociaux. La maison consacre du temps et des ressources à la connaissance, à la maîtrise qualitative et à la pérennité des filières d'approvisionnement de ses partenaires. Des programmes d'amélioration de la qualité de leurs fabrications sont également menés.

Liberté d'achat

Présent partout dans le monde, Hermès est très attaché au principe de la liberté d'achat accordée à ses filiales de distribution et à ses magasins. Mode opératoire distinctif du groupe, chaque magasin procède directement à la sélection d'un assortiment plus particulièrement adapté à leur clientèle locale, sur la base des « Podiums », temps forts internes rythmant l'année pendant lesquels sont présentées les pièces et collections. Les effets sont multiples : la logistique de service des 311 points de vente exclusifs est optimisée, l'offre variée et adaptée, l'empreinte écologique et le gaspillage réduits.

Fabrication artisanale

La singularité d'Hermès s'appuie sur un mode de production en France, responsabilisant et très intégré : le groupe Hermès produit plus de 61 % de ses objets dans des ateliers internes et exclusifs. Ses sites de fabrication sont principalement implantés en France (78 %), dans huit des 13 régions de l'Hexagone. Organisés en pôles régionaux et par métier, les sites maroquiniers notamment, sont à taille humaine (entre 250 et 300 collaborateurs). Sur le plan social, ils favorisent l'accès à l'emploi de proximité, notamment grâce à des processus de recrutement « par simulation », sans CV, sur la base des aptitudes, en partenariat avec Pôle Emploi. L'accent est ensuite mis sur la formation interne, garante de la transmission des savoir-faire d'exception (200 formateurs et 82 tuteurs pour 17 maroquineries). Un esprit équivalent préside à la relation avec les prestataires et fournisseurs : accompagnement, soutien, coopération, partenariats de longue durée dans un esprit de complicité et d'excellence. L'ancienneté moyenne des relations avec le top 50 des fournisseurs directs est de 19 ans. Les principaux achats industriels (directs) du groupe continuent ainsi d'être très majoritairement réalisés en France (52 %) et plus largement en Europe hors France (42 %).

Distribution exclusive

Principalement manufacturés en France, les produits sont distribués à partir de plateformes logistiques intégrées au groupe, dont la principale est implantée à Bobigny (Île-de-France) sur un site de 30 000 m^2. La distribution s'effectue à 87 % vers l'international. Le choix d'un modèle logistique centralisé permet d'optimiser les flux et de réduire l'empreinte environnementale liée aux transports de marchandises.

Hermès dispose de 311 magasins exclusifs, dont 223 en succursales. Au réseau physique s'ajoute le commerce en ligne depuis 2002, qui poursuit sa forte progression. Hermès privilégie un développement qualitatif de son réseau alliant embellissement de ses magasins et selon les cas l'agrandissement des surfaces déjà existantes. Une attention spéciale est portée à leur qualité architecturale, à leur empreinte sociale (qualité de vie des équipes de vente) et à leur empreinte écologique lors de la construction, y compris les matériaux, la rénovation et l'exploitation (éclairages...).

Objets durables

L'objet Hermès est conçu pour traverser l'épreuve du temps. Il s'entretient, se répare ou se rénove par des artisans formés spécifiquement dans les ateliers du groupe en France et à l'étranger, quelle que soit sa date de fabrication. Sa longévité – indissociable de l'esprit d'artisan – lui permet d'être transmis d'une génération à une autre (près de 80 collaborateurs traitent un volume de 100 000 demandes chaque année). Sa conception et sa fabrication sont le reflet d'un modèle durable et raisonné aux antipodes d'un consumérisme excessif. Acheter un produit durable, c'est faire un geste responsable.

2.1.2 UNE CROISSANCE CONTRIBUTIVE, SOLIDE ET PÉRENNE

2.1.2.1 UN DÉVELOPPEMENT MAÎTRISÉ POUR DES RÉSULTATS SOLIDES

Depuis plus de 10 ans, le groupe Hermès connaît une croissance régulière. Cette trajectoire résulte de la valorisation des atouts de la maison : sa créativité, la singularité de son modèle artisanal et sa distribution sélective, accompagnées par une stratégie de développement maîtrisée et une gestion prudente. Conséquence du bon fonctionnement du modèle, le chiffre d'affaires de la maison a été multiplié par 3,6 en 10 ans ; avec un résultat opérationnel courant multiplié par cinq dans le même temps tandis que les effectifs ont été multipliés par 1,9. En 2019, l'entreprise confirme sa bonne santé économique avec un résultat net part du groupe de 1 528 M€. En parallèle, le rayonnement international d'Hermès continue de s'accroître. Commercialement présent dans 45 pays, le groupe renforce son réseau avec sept ouvertures de points de vente en 2019.

Face aux enjeux mondiaux en matière économique, sociale et environnementale, ce modèle artisanal de croissance porte en lui des éléments de la solution aux défis d'un développement plus durable. Il crée des emplois, utilise des matières premières renouvelables qui permettent de créer des objets durables obtenus avec une faible empreinte écologique. Par exemple, Hermès a une des plus faibles intensités carbone des entreprises du CAC 40.

La stratégie de développement repose sur :

- l'attention portée **aux femmes et aux hommes** se trouve au cœur du modèle de la maison, pour ses sites mais aussi chez ses partenaires et fournisseurs. Hermès est attentif aux conditions de travail, au respect des équilibres en matière de diversité et à l'application rigoureuse des grands principes des Nations Unies et de l'OCDE. L'activité du groupe étant essentiellement située en France, elle contribue au développement territorial par la création d'emplois, à la fois de qualité et pérennes ;
- les **approvisionnements** concernent essentiellement des matières premières naturelles renouvelables, obtenues avec un faible impact sur la biodiversité, et essentiellement en Europe ;
- une **activité manufacturière**, faiblement polluante. Les artisans gèrent avec parcimonie les matières premières qu'ils subliment par leurs savoir-faire. La Maroquinerie-Sellerie représente la moitié des ventes du groupe, tandis que les activités Soie, Textiles (vêtements) et Accessoires génèrent un tiers du total. Plus d'une dizaine d'autres métiers complètent le chiffre d'affaires. L'appel à la **sous-traitance** est limité et repose sur des partenariats de long terme. La plupart des sous-traitants, situés essentiellement en France et en Europe, sont strictement contrôlés non seulement d'un point de vue qualité, mais aussi éthique, social et environnemental ;
- si la fabrication est française, la **distribution** est mondiale. La singularité d'Hermès dans ce domaine s'exprime par la liberté dont disposent les directeurs de magasin pour composer leur offre au plus juste, lors de quatre réunions annuelles de présentation des nouvelles collections des métiers d'Hermès (les Podiums). Cette méthode permet de répondre finement à la demande locale et réduit le gaspillage ;
- façonnés à partir des plus belles matières disponibles et des meilleurs savoir-faire artisanaux, les objets répondant aux exigences d'Hermès sont, par essence, des objets durables. Souvent transmis de génération en génération, **l'objet Hermès se répare** ;
- Hermès, actuellement dirigée par la sixième génération d'actionnaires familiaux, est consciente de sa **responsabilité de transmission aux générations futures d'une entreprise durable**.

2.1.2.2 LA CONTRIBUTION À UN MONDE PLUS DURABLE

Porté par ses résultats, par un développement soutenu et par des perspectives dynamiques, Hermès s'attache à partager les fruits de sa croissance, toujours mu par la conviction de rendre au monde une partie de ce qu'il lui donne. Voici quelques exemples de réalisations, une vision exhaustive de nos actions étant détaillée dans la suite de ce chapitre 2 :

- **savoir-faire artisanal :** près de 5 200 artisans en France transmettent aux générations futures des techniques et des compétences souvent exclusives, participant à la préservation des métiers et de ce patrimoine de savoir-faire hexagonaux ;
- **emplois pérennes :** pourvoyeurs d'emplois, les investissements d'Hermès s'inscrivent dans la durée. En 2019, le groupe obtient la seconde place du classement Glassdoor des employeurs français, établi sur l'avis des collaborateurs ;
- **biodiversité et écosystèmes :** l'achat éthique de matières premières s'inscrit dans le cadre d'une production raisonnée. Il impacte positivement certaines filières, avec des effets sur la sauvegarde d'espèces menacées, sur les biotopes et sur les conditions de vie des communautés locales ;
- **vitalité des territoires :** avec plus de 676 emplois directs créés en France en 2019 et avec l'ouverture, en moyenne, d'un site de production chaque année depuis six ans, Hermès est acteur de la

dynamique des territoires, particulièrement dans les régions rurales en France ;

- **entreprise contributive :** Acteur responsable et engagé auprès des communautés au sein desquelles elle opère, Hermès s'attache à développer des partenariats avec l'ensemble des acteurs des territoires, dans une approche économique et citoyenne, pragmatique et systématique. Un emploi direct créé en milieu rural induit indirectement au moins 1,5 emploi régional de plus. Nos implantations permettent de soutenir, voire de redynamiser, l'activité économique et favorisent, par cette création de valeur économique, les retombées locales, sociales, citoyennes, environnementales et culturelles. A ce titre 80% de la production est faite en France, y contribuant à un impact social positif ;
- **partage de valeur :** La répartition du résultat net du groupe est constante sur la durée : un tiers est dédié aux investissements, un tiers aux actionnaires et un tiers est mis en réserve. Le taux d'imposition effectif du groupe est élevé et ressort à 33,1%. En ce qui concerne la répartition de la valeur créée, les montants distribués aux salariés augmentent depuis plusieurs années au même rythme que la valeur ajoutée. Les collaborateurs bénéficient ainsi des fruits de la croissance par une politique de revalorisation salariale ambitieuse, des primes, par l'intéressement, la participation et des plans d'actionnariat récurrents, accessibles à plus de 13 000 collaborateurs (pour un effectif au 31 décembre 2019 de 15 417). La Fondation Hermès est dotée d'un budget quinquennal de 40 M€ (2018-2023) lui permettant de soutenir de nouveaux projets d'intérêt général. Ces projets viennent en complément de plus de 280 initiatives locales (mécénat humain, financier...) directement conduites par les filiales en France et à l'étranger.

2.1.3 DES ENGAGEMENTS FACTEURS DE PÉRENNITÉ

Hermès se mobilise en matière de développement durable en cherchant à maintenir une contribution positive envers ses employés, ses parties prenantes et, plus largement, au développement économique et social, tout en poursuivant ses efforts pour minimiser son empreinte sur l'environnement, en valeur relative et absolue. La maison, soucieuse de sa légitimité veut aussi contribuer aux débats et servir l'intérêt collectif sur des thèmes sur lesquels elle peut avoir un impact réel ou une action concrète. Deux axes majeurs caractérisent cette approche :

- **l'amélioration des pratiques opérationnelles** vers plus de sobriété, de résilience, de prise en compte des évolutions sociétales et de l'urgence écologique et climatique, en s'appuyant sur les atouts d'un modèle artisanal et les valeurs de la maison. Ceci se traduit notamment par :
  - la pérennité du modèle en valorisant ses patrimoines (voir 2.1)
  - la poursuite d'un niveau de recrutement et de formation élevé en France ;
  - la continuité du découplage entre consommations d'énergie, d'eau et évolution de l'activité
  - de premières actions dans le cadre du Fashion Pact (carbone, plastique, énergies renouvelables, biodiversité)
  - des actions sociétales sur la durée
- **une action de plaidoyer pour des modes de production différents :** à contre-courant de la consommation de masse, le modèle manufacturier artisanal, tout comme une agriculture moins intensive, portent en eux une approche responsabilisante, durable et partagée et peuvent aider à relever les défis des transitions futures. Les résultats du modèle, pour Hermès, sont des témoins de réussite. En identifiant les singularités de son approche et en les partageant, Hermès souhaite participer aux débats et contribuer à la définition d'une voie d'avenir pour les évolutions économiques et écologiques nécessaires. Cette ambition fait écho aux valeurs de transmission si chères à la maison.

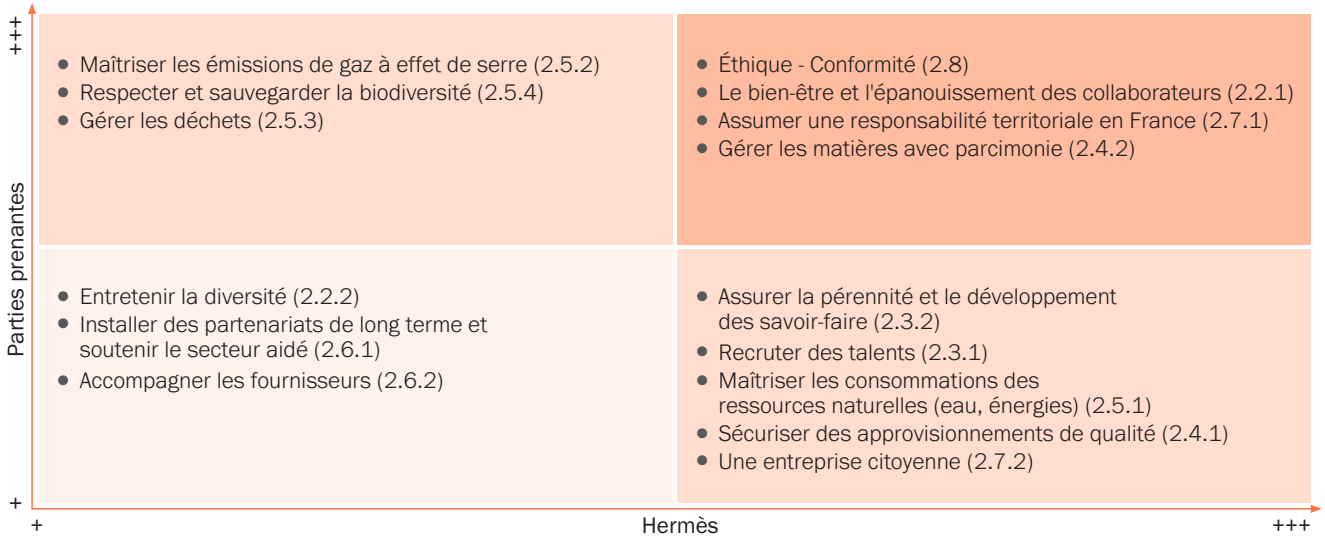
2.1.3.1 ENJEUX EN MATIÈRE DE RSE

En 2019, Hermès a mis à jour l'analyse de matérialité de ses principaux enjeux RSE, dont la matrice ci-dessous présente les principaux résultats. Cette matrice de matérialité s'inscrit dans la poursuite des travaux menés depuis plusieurs années par le Comité développement durable et la direction du développement durable, en lien avec le Comité exécutif et en collaboration avec la direction de l'audit et des risques. Elle est cohérente avec les analyses de risques effectuées à l'échelle du groupe (chapitre 1.11. Facteurs de risque).

Outil de structuration de la stratégie RSE, la matrice cartographie les enjeux de développement durable en prenant en compte les intérêts de chacune des parties prenantes avec lesquelles Hermès interagit (fournisseurs, ONG, collectivités territoriales, réseaux professionnels, analystes, clients, actionnaires), d'une part ; et l'importance de ces enjeux pour l'entreprise et son modèle d'affaires, d'autre part.

Identification, évaluation et hiérarchisation des enjeux

Cette analyse 2019 a pris la forme de quatre groupes de travail internes reflétant les différentes fonctions de la maison (production, support, marchand, métiers) et la contribution d'observateurs externes qualifiés (élus, ONG, cabinets spécialisés, entreprises, réseaux professionnels). Ces cinq groupes ont hiérarchisé les enjeux en une double échelle d'importance (pour le modèle d'Hermès et plus largement pour le monde), qui sont résumés dans les quatre cadrants ci-dessous (les numéros renvoient aux chapitres du rapport) :



Exploitation des résultats

- le quadrant en haut à droite de la matrice regroupe les sujets évalués comme les plus importants à la fois par les parties prenantes, mais aussi pour le développement d'Hermès. On y retrouve des sujets liés à l'éthique, aux Ressources Humaines (épanouissement des collaborateurs), sociétaux (responsabilité territoriale) et environnementaux (gestion des matières) ;
- les grands enjeux planétaires, mis davantage en avant par les parties prenantes, se retrouvent dans le quadrant en haut à gauche : changement climatique, biodiversité, déchets. Ces thèmes sont d'ailleurs les axes majeurs du Fashion Pact qu'Hermès a rejoint en 2019 ;
- les sujets évalués (de manière relative) comme plus importants pour le modèle d'Hermès (quadrant en bas à droite) sont liés à sa spécificité et son modèle original avec des volets humains (talents et savoir-faire), de frugalité environnementale (approvisionnement et consommation), et sociétaux (rendre au monde par une approche citoyenne).

Ces enjeux sont en lien avec les cinq catégories de risques spécifiques identifiés dans la cartographie des risques groupe présentée dans le chapitre 1.11. (Facteurs de risque).

Comprenant que la notion de risque recèle en soi un facteur d'opportunité, Hermès retient le terme « enjeux » pour qualifier son approche RSE dans sa présente déclaration de performance extra-financière. Ces enjeux sont résumés dans le cadre de notre stratégie RSE, et décrits de manière plus détaillée dans les sections suivantes du document.

2.1.3.2 STRATÉGIE RSE

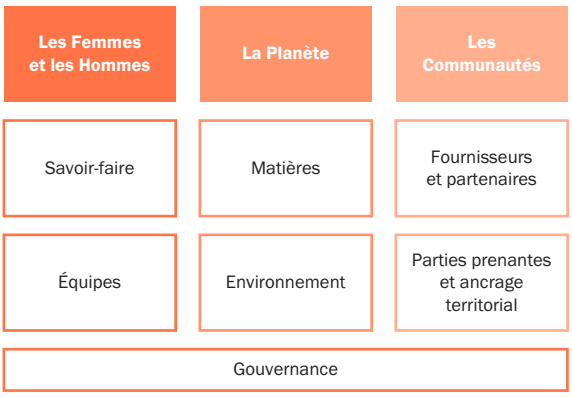
Depuis 2015, Hermès s'est doté d'une stratégie RSE intitulée « *Tous artisans de notre développement durable* », cadre de la stratégie RSE applicable à l'ensemble des collaborateurs. Celle-ci repose sur une appropriation et une mise en œuvre collective du sujet, facteur clé pour sa durabilité. Le Comité de développement durable (lire ci-après) et la direction du développement durable accompagnent et contrôlent les filiales et métiers du groupe afin de s'assurer de sa mise en application. Trois axes majeurs, décomposés en six thèmes, caractérisent cette stratégie :

- **les femmes et les hommes.** Ancré au cœur de ses valeurs humanistes depuis 1837, *l'épanouissement humain* constitue une priorité pour Hermès : emplois pérennes et porteurs de sens, inclusivité, diversité et solidarité ; santé, sécurité et bien-être au travail ; équilibre des relations sociales en sont autant de leviers que le groupe déploie au quotidien au sein de l'entreprise. La *préservation et la transmission des savoir-faire* d'exception des collaborateurs constitue un enjeu stratégique afin de sécuriser la pérennité de notre modèle artisanal. Développer des méthodes de fabrication respectueuses des artisans et de l'environnement est un des axes de travail majeurs. Ces deux enjeux contribuent à la durabilité du groupe ;
- **la planète.** La pérennité des activités du groupe repose sur la *disponibilité des matières de qualité* , renouvelables pour l'essentiel, qui sont au cœur de la singularité de la maison, condition première de la haute qualité de ses produits. Hermès cherche systématiquement des solutions pragmatiques mais ambitieuses à long terme pour *mieux préserver l'environnement*. Exigences et

contrôles des filières d'approvisionnement, avec soutien continu à leur amélioration ; usage parcimonieux des matières pour éviter le gaspillage ; gestion des déchets… le groupe s'engage à mieux maîtriser ses impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont agricole aux processus de production manufacturière et à la distribution, jusqu'à la fin de vie des produits. Le groupe porte une attention particulière à la maîtrise de ses consommations et déchets industriels (eau, énergie…), ainsi qu'à la réduction de son empreinte carbone et de l'empreinte environnementale des sites ;

- **les communautés.** Hermès s'inscrit comme *partenaire vis-à-vis de ses fournisseurs* et dans leurs territoires ou communautés d'implantation : renforcement et pérennité de l'action en réponse aux défis qualité, éthiques, sociaux, économiques et environnementaux. Même si les fournisseurs représentent une faible part de son activité, ils sont essentiels à son développement durable. Plus largement, Hermès opère en *entreprise citoyenne et responsable dans les territoires* où elle est implantée, en prenant en compte l'intérêt des populations locales, sous des formes variées, allant de l'investissement au mécénat de compétences.

La stratégie RSE du groupe Hermès contribue de manière tangible à la plupart des 17 Objectifs de développements durables (ODD) à l'horizon 2030, tels qu'ils ont été définis par les Nations Unies. Son action s'intègre aussi dans les principes responsables du programme Advanced du Global Compact, auquel le groupe adhère. Ils sont détaillés à la fin des chapitres de chaque enjeu.



2.1.3.3 GOUVERNANCE DE LA DÉMARCHE RSE

Les actions de la maison en matière de développement durable sont animées par une direction du développement durable groupe et supervisées depuis 2007 par le Comité développement durable. Elles impliquent diverses fonctions de l'entreprise.

Gérance et Comité exécutif : la direction du groupe joue un rôle actif dans la mise en œuvre et le déploiement de la démarche. Le gérant, Axel Dumas, s'implique dans de nombreux sujets dont le plus visible en 2019 a été le Fashion Pact. Il est aussi intervenu aux côtés de Jacques Attali pour le Forum de l'Économie Positive, et auprès d'EpE (Entreprises pour l'Environnement). Pour mémoire, le Conseil de surveillance (cf. chapitre 3) a validé en 2019 la mise en place d'un élément de rémunération variable du gérant d'Hermès sur trois critères RSE (environnemental, social et sociétal). Deux membres du Comité exécutif participent au Comité développement durable, dont ils partagent avec le Comité exécutif les enjeux clés.

Comité développement durable : il valide la stratégie, anime la gouvernance et supervise les réalisations de la démarche RSE. Composé de 11 membres dont deux membres du Comité exécutif, il s'est réuni cinq fois en 2019. Il rassemble des responsables de la direction des ressources humaines, de la direction des affaires industrielles, de la distribution, de deux métiers (Cuir et Textile), et de la Fondation d'entreprise Hermès. Il rend compte de son action au Comité RNG-RSE du Conseil de surveillance deux fois par an, et les compte-rendu de ses réunions sont communiqués au Comité exécutif.

Direction du développement durable groupe : rattachée à un membre du Comité exécutif, elle propose et met en œuvre la stratégie et coordonne la démarche auprès de l'ensemble des directions opérationnelles et des filiales du groupe, en France comme à l'étranger. Elle assure le suivi des réalisations, coordonne le fonctionnement de différents comités (le Comité développement durable et un Comité opérationnel groupe), apporte son concours aux comités locaux et pilote des projets transversaux.

Comité opérationnel groupe : composé de 34 représentants des différentes fonctions centrales, il analyse les aspects techniques et fonctionnels des projets, les valide et permet un partage de l'information entre ses membres. Il s'est réuni huit fois en 2019.

Comités développement durable locaux : animés par les principaux métiers et filiales, ils initient et suivent les actions engagées, et les partagent notamment lors de réunions par zone géographique. Par exemple, le Comité développement durable du pôle Maroquinerie s'est réuni quatre fois en 2019. Les responsables des Comités développement durable des régions Grande Chine, Asie du Sud et Japon se sont réunis pendant trois jours pour la 6e fois en Corée. Les actions environnementales sont plus spécifiquement pilotées par un « réseau HSE » , en France, animé par la direction des affaires industrielles.

Ces instances peuvent être complétées par des Comités de direction et des comités *ad hoc* lors de la mise en place de nouveaux projets en matière de développement durable par les filiales et entités. Des comités transversaux, animés par les directions du siège d'Hermès, pilotent des sujets d'intérêt général et souvent à moyen terme. Ils travaillent notamment sur les questions de recyclage et d'innovation matière, de construction durable, de logistique.

6ème séminaire développement durable Asie à Séoul

2.2 LES HOMMES : LES ÉQUIPES

Introduction

Le modèle d'entreprise familiale qui porte Hermès depuis six générations place l'humain au cœur de son projet. Le groupe cherche à créer les conditions d'un management responsable propice à l'épanouissement des collaborateurs. L'encadrement est formé à de bonnes pratiques pour développer ses équipes en vue de toujours mieux responsabiliser, donner du sens et de l'autonomie. Les ressources humaines groupe mettent l'expérience collaborateur au cœur du projet et ont formalisé leur ambition : " Contribuer à la croissance durable d'Hermès. Nourrir sa culture singulière en offrant une expérience collaborateur propice à l'accomplissement individuel et à la réussite collective. À travers des opportunités de développement et par la reconnaissance, permettre à nos collaborateurs de participer à l'aventure Hermès ".

Pour produire de beaux objets, Hermès souhaite proposer à ses collaborateurs un bel environnement. Dans le souci d'adapter les lieux de travail aux évolutions des modes de coopération, plus horizontaux et dans la proximité, le groupe favorise des manufactures et des ateliers à taille humaine. Un soin tout particulier est apporté à leur architecture et à leur ergonomie. Le même soin est apporté aux magasins, ainsi qu'aux bureaux.

La santé et la sécurité au travail sont une priorité. Aux actions mises en place de longue date en la matière s'ajoutent des actions spécifiques en faveur du bien-être au travail. Le groupe, soucieux de la protection de la santé physique et mentale de ses collaborateurs, a lancé un diagnostic dans ce domaine, afin de mettre en place une démarche structurante et responsabilisante et poursuivre l'objectif de renforcer la qualité de vie au travail.

Des relations sociales harmonieuses sont confortées, en France, par l'accord groupe relatif au dialogue social et à l'exercice du droit syndical, qui est régulièrement animé au niveau local et de façon centrale. De nouveaux accords ayant pour objet d'améliorer la qualité de vie au travail et de prendre en compte les diversités (handicap, seniors...) sont régulièrement signés et/ou renouvelés. Un accord de maternité groupe a été signé en 2019.

Partager le projet d'entreprise, associer les collaborateurs à la vie d'Hermès dans tous ses lieux de vie et toutes ses dimensions, communiquer les résultats, confèrent à notre communication interne une tonalité singulière qui reflète la créativité et la vitalité de la maison. Depuis 2018, un nouvel intranet – HermèSphère – a été déployé dans tous les pays. Ce nouvel intranet fournit des informations sur la vie de la maison plusieurs fois par jour, donne accès à chacun à des outils collaboratifs et peut être paramétré pour offrir à chacun le juste niveau d'information.

Les succès économiques d'Hermès sont régulièrement partagés sous différentes formes. Il s'agit de reconnaître la contribution des collaborateurs au développement de la maison, quel que soit leur rôle, afin de partager les fruits de la croissance et de les associer au projet à long terme.

Hermès poursuit un projet d'entreprise dans lequel le respect de l'éthique et la bonne conduite des affaires sont les bases et les garants d'une performance responsable et durable. Ainsi, la charte éthique groupe, le code de conduite des affaires (disponibles sur https://finance.hermes.com), le code de conduite anticorruption et le dispositif d'alerte donnent aux collaborateurs le cadre à respecter. En complément, un Comité éthique a été mis en place afin de recueillir et de traiter les alertes, ainsi que de formuler conseils et recommandations sur la culture éthique du groupe. Le chapitre 2.8 « Éthique et conformité » précise ces ambitions.

La diversité est un facteur du succès de la maison, qui s'exprime sous différentes formes. Le programme EVE met à l'honneur le leadership au féminin. La mission handicap groupe, pour sa troisième année, dépasse ses objectifs.

2.2.1 ENJEU : LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

La pérennité de la maison repose sur des hommes et des femmes qui contribuent à son fonctionnement et à son développement. C'est pourquoi, la nécessité de créer les conditions de leur bien-être et de leur épanouissement est un élément fondamental. Hermès est très exigeant sur la qualité des conditions de travail de ses collaborateurs et souhaite permettre à chacun de travailler, de se développer, de s'épanouir et de donner du sens à son action non seulement en préservant sa santé et sa sécurité, mais aussi au sein d'un environnement de travail agréable, que ce soit dans les sites de production, dans les magasins ou dans les bureaux. La réalisation de cet objectif passe par différentes initiatives qui renforcent la qualité de vie au travail, concilient vie professionnelle et personnelle et sont plus exigeantes et vigilantes sur les aspects de sécurité et de santé au travail.

2.2.1.1 POLITIQUE

La politique du groupe est d'intégrer de manière prioritaire les enjeux santé, sécurité et bien-être dans sa stratégie opérationnelle et notamment pour ses activités industrielles. Cette politique est appliquée par les directions générales des métiers et filiales du groupe. Le dialogue social constitue une priorité et est organisé par pays en fonction des législations et réglementations locales. En complément, fidèle à sa tradition familiale, la maison associe ses collaborateurs à la croissance sur le long terme par des mesures généreuses. En matière d'avantages sociaux, l'ensemble des employés se voient protégés contre les risques majeurs de la vie courante. Les bénéfices couvrent les risques de mortalité (accidentelle et toutes autres raisons) et les longues maladies, mais aussi les soins médicaux et de maternité, ou encore la retraite.

2.2.1.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

La diversité des métiers du groupe, de la production au marchand, aux fonctions support, implique une gestion de problématiques extrêmement différentes. Par conséquent, la vision portée par le groupe sur les enjeux

santé, sécurité et environnement de travail implique de s'adapter aux spécificités liées aux domaines d'activités et aux différences locales.

Hermès est très bien classé par Glassdoor au cours de ces deux dernières années (respectivement 1er et 2nd employeur selon la satisfaction des employés).

Depuis 2018, la direction des ressources humaines groupe a lancé une démarche Santé et Bien-être qui repose sur un état des lieux réalisé via une enquête interne auprès de l'ensemble des collaborateurs, à un rythme pluriannuel, en France. Le questionnaire, conçu par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) et l'Université de Lorraine, permet au collaborateur d'exprimer de façon anonyme son ressenti sur diverses thématiques relatives à la santé physique et psychique, au stress, à l'environnement de travail, l'activité et l'organisation.

En 2019, 13 sites ont été impliqués dans cette démarche, représentant plus de 3 800 collaborateurs, qui ont participé activement à cette enquête avec un taux de réponse de 83 %. Ce taux de réponse très élevé est représentatif d'une grande satisfaction des employés.

Plus précisément, les collaborateurs disent aimer leur travail à 88 % et se sentent bien dans l'entreprise (82 %). Par ailleurs, 83 % se projettent dans le même poste d'ici deux ans avec un niveau de santé similaire. Une très grande majorité estime que le contenu de leur travail (81 %) et leurs relations de travail (89 %) contribuent à les épanouir. Une très grande majorité trouve de l'intérêt, de l'utilité, de la variété dans leur travail, tout en appréciant globalement les responsabilités données. Depuis le début de la démarche, 24 600 verbatims ont été exprimés sur ce que les collaborateurs aiment ou n'aiment pas dans leur emploi. Le contenu du travail est le point fort de l'attachement au travail, les collaborateurs aiment leur mission et en parlent souvent avec passion. Les points d'amélioration exprimés concernent la charge de travail, l'environnement physique et la fatigue par exemple. Néanmoins, les deux tiers des situations d'environnement physique sont évaluées de façon satisfaisante.

Depuis le lancement de la démarche en 2018, c'est un cumul de 6 292 collaborateurs sur 21 sites, qui ont participé à cette démarche, soit 66 % des effectifs en France. De plus, des démarches similaires ont été déployées en Europe, en Chine, aux Etats-Unis et au Japon. Un total de 2889 employés, sur ces quatre zones géographiques, ont pu également partager leur ressenti sur l'ensemble de ces sujets Santé et Bien-être au travail. C'est donc 64 % de l'effectif du groupe qui a été sollicité pour répondre à ces questionnaires au total.

À la suite de cette phase de diagnostic, les sites français ont constitué un Observatoire Santé et Bien-être au Travail. Il détermine les priorités et axes de travail et coordonne le plan d'action *via* des groupes de travail, en lien avec les Comités de direction et la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) de chaque site. Les thèmes de travail retenus localement sont variés : gestion des temps, fatigue et santé physique, échauffement/étirements, gestion des aléas, troubles musculo-squelettiques (TMS), gestion des émotions, communication… Les thématiques récurrentes pouvant relever du champ d'action du groupe ont été identifiées et sont traitées en parallèle collégialement. Dans la durée, cet Observatoire demeure un interlocuteur référent en matière de prévention et d'identification des situations à risque relatives à la santé ou au bien-être. Des démarches similaires d'analyse du bien être au travail, explicitées ci-dessous, sont menées au sein de nos filiales de distribution.

Hermès développe également depuis des années une politique de prévention des accidents du travail, maladies professionnelles et troubles musculo-squelettiques, ainsi qu'une politique active de maintien dans l'emploi et de prévention des inaptitudes, prenant appui sur de nombreuses campagnes de sensibilisation (nutrition, activité physique…).

Enfin, afin de prévenir le risque d'accidents routiers lors des déplacements professionnels ou personnels, un programme groupe a été préparé en France avec un plan pluriannuel de formations pratiques et d'ateliers de sensibilisation.

Activité industrielle

Depuis 2003, la direction des affaires industrielles anime un réseau Hygiène, Sécurité et Environnement (« réseau HSE ») constitué des responsables HSE des différents métiers de la maison. Fort d'une vingtaine de personnes, ce réseau se réunit plusieurs fois par an pour établir des objectifs, partager des résultats et s'enrichir des bonnes pratiques issues de chacun des métiers.

Les actions principales des différents métiers de la maison sont décrites ci-dessous. Elles dépassent la simple conformité réglementaire chaque fois que nécessaire pour viser un véritable bien-être au travail. Chaque métier possède des spécificités en termes de conditions de travail, il est donc logique que chacun développe un dispositif spécifique.

Les métiers inscrivent leurs actions dans un cadre budgétaire, mais toute amélioration utile des conditions d'hygiène et de sécurité de travail, comme des questions environnementales, trouve son financement hors budget si nécessaire. Le groupe produisant 61% de ses objets dans des ateliers internes et exclusifs, ces actions ont un impact significatif au regard de l'ensemble de la chaine de valeur.

Des contrôles externes

Depuis 2002, un cabinet extérieur spécialisé a été sélectionné pour effectuer des audits de conformité HSE dans les différentes unités, étalés sur trois ans. Le cinquième cycle a débuté en 2018. Ces audits permettent de contrôler la conformité réglementaire mais aussi d'évaluer la culture sécurité de chaque site. Des audits sont également menés à l'occasion des constructions ou des acquisitions, permettant de couvrir la totalité du périmètre industriel de la maison en trois ans. Le système d'information déployé sur les sites pour effectuer le reporting environnemental du groupe permet également de piloter le suivi de ces audits et d'assurer la veille réglementaire dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la sécurité avec le soutien d'un organisme spécialisé externe

Cuir

Le pôle Maroquinerie a pour objectif de faire de ses manufactures des lieux sûrs, au service de la tradition, de l'excellence des savoir-faire et de l'innovation. Les moyens permettant aux collaborateurs de travailler en sécurité et d'exercer leur mission dans la durée en protégeant leur santé sont prioritaires au sein de chaque établissement.

La direction générale du pôle se réunit chaque trimestre autour des problématiques de santé et sécurité au travail. Elle oriente la stratégie autour de thématiques prioritaires, encourage les initiatives locales et valide les actions de la coordination centrale. L'appropriation par les

manufactures d'une culture Santé et Sécurité exigeante est auditée par un organisme externe selon un référentiel propre à la maison Hermès.

Au sein du pôle Maroquinerie, un responsable HSE est nommé dans chaque manufacture. Il assure le suivi des plans de progrès définis avec sa direction selon la politique d'Hermès Maroquinerie-Sellerie. Il anime quotidiennement les thématiques Santé et Sécurité au travail en lien étroit avec les services transversaux (maintenance, santé au travail...).

La coordination centrale assure la cohérence des plans de progrès menés par chaque manufacture et établit les priorités. Elle soutient matériellement les actions des sites, sélectionne des experts pour les interventions nécessaires, veille aux changements des réglementations et aux nouveautés technologiques. Elle développe et met à disposition des outils communs de formation, de reporting et de respect de la réglementation.

Afin de structurer la démarche, une feuille de route Santé et Sécurité au travail a été élaborée par la direction générale et est organisée au travers de six axes stratégiques pour les années 2018 à 2022 :

- faire disparaître tout risque de blessure grave ;
- se conformer à la réglementation ;
- préserver sur le long terme la santé des salariés ;
- viser le Zéro accident ;
- prendre soin du bien-être des salariés ;
- inscrire durablement la culture santé et sécurité au travail dans les pratiques des collaborateurs.

Ce sont ainsi 26 plans d'actions, transversaux à l'ensemble des maroquineries, qui ont été pilotés en 2019.

Une des priorités de cette feuille de route est la lutte contre les troubles musculo squelettiques (TMS). Parmi les initiatives de 2019, on peut retenir le déploiement de nouveaux outils permettant de diminuer les sollicitations physiques dans le respect strict des savoir-faire ainsi que la réalisation d'un protocole novateur utilisant de nouvelles technologies et ayant permis de mesurer l'impact biomécanique de chaque geste réalisé au quotidien par les artisans. Pour la seconde année consécutive, le module d'ergo-motricité, ayant pour objectif de mieux préparer l'organisme et d'accompagner les sollicitations inhérentes aux activités spécifiques de selliers-maroquiniers, a été mis à profit et dispensé à 890 artisans. Pour mémoire, des dispositifs d'assistance (exo-squelette) sont en place dans certains postes de travail qui le nécessitent.

Par ailleurs, un focus particulier a été mis en place en 2019 sur la prévention des accidents du travail liés aux interventions des entreprises extérieures dans les maroquineries. De nouvelles méthodologies ont été développées et plus de 75 collaborateurs d'Hermès Maroquinerie-Sellerie ont été formés selon un module de deux jours.

Parmi les multiples actions mises en œuvre pour protéger la santé des salariés et des intervenants extérieurs, des accompagnements individuels par un réseau de kinésithérapeutes partenaires sont proposés aux artisans rencontrant des douleurs ou gênes pénalisantes dans leur vie professionnelle ou personnelle, dans un cadre préventif ou correctif. En 2019, plus de 1 150 artisans ont suivi ces programmes individualisés avec des résultats probants au travers des mesures réalisées, qu'elles soient objectives (c'est-à-dire physiologiques), ou plus subjectives (comme le niveau de douleur ressenti par l'artisan avant et après le programme). En moyenne, l'ensemble des artisans ayant suivi ce programme a gagné par exemple 16 % en amplitude articulaire au niveau de l'épaule.

Une démarche de santé au travail à long terme a été construite avec un réseau d'experts au niveau national, à travers un module de formation nommé « Un Corps Pour La Vie », initié en 2015 qui vise à diffuser une meilleure connaissance de son corps. Ce module a été dispensé à la totalité des artisans des manufactures et des collaborateurs des fonctions supports (plus de 3 800 collaborateurs). Il constitue la première pierre d'un engagement dans une démarche de santé au quotidien. Chaque nouveau collaborateur rejoignant Hermès Maroquinerie-Sellerie suit ce module : 234 personnes en ont bénéficié en 2019.

Plusieurs animations événementielles locales permettent d'engager les salariés sur la thématique santé-sécurité. Une semaine « Santé & bien-être » a par exemple été animée au niveau des trois manufactures du pôle Franche-Comté autour de trois axes : Prévention, Nutrition et Bien dans son corps avec 10 ateliers différents (yoga des yeux, SOS mains, accueil vitaminé, nutrition...) proposés à l'ensemble des collaborateurs. A la Manufacture de Sayat, une journée a été dédiée à la santé avec un atelier shiatsu, une conférence sur le sommeil, le dépistage de troubles de l'acuité visuelle et une table ronde autour de l'alimentation.

Au-delà de ces événements ponctuels, les maroquineries soutiennent financièrement et proposent aux salariés des démarches au quotidien permettant d'inciter à la pratique sportive et favorisant le bien-être des salariés. Par exemple, des cours de stretching et de renforcement musculaire, la mise à disposition de masseurs (maroquinerie de Nontron) ou l'organisation et la constitution d'équipes pour participer aux événements sportifs et caritatifs locaux. Par ailleurs, chaque maroquinerie propose une démarche d'éveil musculaire et d'exercices de compensation au démarrage et en cours d'activité.

Enfin, les actions d'amélioration du parc machines, commencées en 2014, se poursuivent, avec notamment comme objectif majeur la réduction du bruit. En lien étroit avec les fabricants ou fournisseurs d'équipements, les équipes centrales révisent les dispositifs de réduction du bruit à la source pour assurer un meilleur confort phonique dans les ateliers. En 2018, un système d'insonorisation des équipements de coupe numérique avait été mis en œuvre sur le site de Pierre-Bénite, permettant de diminuer le niveau sonore ambiant, pour l'artisan coupeur, de 7 dBA dans les bandes spectrales comprises entre 1 000 Hz et 4 000 Hz. En 2019, il a été déployé sur cinq autres maroquineries.

La performance des éclairages des établis des artisans, qui contribuent à une moindre fatigue visuelle, et le pilotage du confort thermique des ateliers sont également deux sujets au centre des préoccupations des maroquineries et bénéficient d'investissements importants.

Tanneries

Depuis plusieurs années, les sites sont engagés dans des démarches d'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité, et de nombreuses actions ont déjà été mises en place en lien avec les évaluations des risques professionnels. Le pilotage de ces actions est assuré par des responsables Environnement, Hygiène et Sécurité (HSE) dédiés sur

chaque site de production, avec l'appui des directeurs de site. Toutes les données sont partagées au sein du pôle, et des améliorations conjointes sont mises en place sous l'impulsion de la direction industrielle.

Afin de coordonner les missions transverses du pôle, des rencontres semestrielles entre les responsables HSE des tanneries sont réalisées dans les sites du pôle ou dans d'autres sites d'Hermès. Ces rencontres permettent d'échanger sur les dernières actualités réglementaires mais également de partager les bonnes pratiques entre tanneries. Enfin, depuis 2017, les sites français se sont adjoints les services de conseillers à la sécurité pour le transport de marchandises dangereuses, chargés d'aider à la prévention des risques pour les personnes, les biens ou l'environnement.

Dans le cadre de la prévention des risques, de nombreuses formations réalisées annuellement ont été dispensées dans les sites, en complément des formations réglementaires : manipulation des produits chimiques, gestes et postures, SST (sauveteurs secouristes du travail), réalisation d'exercices d'évacuation et de secours avec les pompiers, accueil renforcé des nouveaux arrivants.

Ces formations viennent compléter les démarches d'animation de la prévention des risques menées par les équipes d'encadrement des sites ainsi que les diverses actions d'amélioration des conditions de travail réalisées au cours de l'année. À titre d'exemple :

- l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail avec des modifications d'équipements de production (ex : dispositif d'accrochage et de décrochage mécaniquement assisté des peaux à la sèche) ou des essais d'exosquelettes afin de faciliter le port de charges ;
- le déploiement de programmes de santé au travail à long terme avec les démarches « TMS Pros » en collaboration avec les Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail) régionales et des modules de formation sur la prévention des TMS par des kinésithérapeutes ;
- l'amélioration de la sécurité du parc machines ;
- l'amélioration des dispositifs de captation, d'extraction et de renouvellement d'air dans les ateliers ;
- la réduction des nuisances sonores aux postes de travail ;
- la réalisation de campagnes de communication régulières sur site ;
- le renforcement de la sécurité sur les chantiers dans un contexte de réaménagement des bâtiments.

Toutes les tanneries ont poursuivi cette année le travail d'optimisation de la gestion des produits chimiques et la substitution de certaines substances afin, non seulement, de prendre en compte mais surtout d'anticiper les évolutions futures (règlements REACH (*Registration Evaluation Authorization and Restriction of CHemicals*), POP [polluants organiques persistants], biocides, etc.) ainsi que les programmes de mesure de l'exposition des collaborateurs à certains agents chimiques.

Par ailleurs, des critères de performance en matière de santé et sécurité au travail sont intégrés aux accords d'intéressement des tanneries afin d'en souligner l'importance et de soutenir la motivation des équipes.

Fermes (États-Unis, Australie)

Le pilotage des actions relatives aux enjeux environnement, hygiène et sécurité est assuré par les équipes d'encadrement en local, secondées, le cas échéant, par des consultants spécialisés. Elles bénéficient également de l'expertise de la direction industrielle d'Hermès Cuir Précieux.

Par ailleurs, afin de renforcer la culture de sécurité et la prévention des risques professionnels au sein des fermes d'élevage et des sites de transformation, des audits externes avec des consultants spécialisés ainsi que la généralisation de « moments sécurité » par l'encadrement ont été initiés en 2019.

Durant l'année, les fermes d'élevage ont poursuivi leur travail d'évaluation des risques professionnels, la création d'instructions opérationnelles, la formation des collaborateurs, l'aménagement des zones de travail et de stockage, la gestion des produits chimiques, la formalisation des contrôles ou la tenue de réunions permettant une sensibilisation accrue sur des sujets HSE.

Textile

L'année 2019 a été l'occasion pour la filière d'asseoir les changements initiés depuis 2017. La nouvelle organisation, mettant au cœur des projets HSE le directeur d'établissement et le référent local, permet à chacun d'être acteur et moteur à son niveau, de s'approprier les sujets HSE et de les animer avec conviction. Afin de renforcer cette organisation, les effectifs ont évolué avec deux nouveaux infirmiers à la Société d'Impression sur étoffes du Grand-Lemps (SIEGL) et pour ITH/HTH ainsi que la titularisation d'un référent HSE pour l'établissement HTH.

Des demi-journées réseau HSE filière sont organisées tous les semestres afin de réunir les référents HSE et directeurs de site, échanger sur les progrès et difficultés et partager les éventuelles nouvelles orientations. Durant ces réunions les établissements s'évaluent sur leur niveau d'adhésion à la charte HSE de la filière afin de déterminer les futurs axes de travail prioritaires.

La charte HSE de la filière permet aux sites d'avoir une vision claire sur les grandes règles et valeurs fondamentales à développer afin d'accroître leur performance sur les aspects sécurité et environnement. Elle s'appuie sur quatre piliers fondamentaux :

- le renforcement et l'ancrage de la culture HSE : au travers de journées de formation à destination des comités de direction, des managers d'établissement et d'ateliers d'échanges avec les équipes. Diverses actions complémentaires ont été mises en place au sein des établissements : accueils sécurité, intégration des critères Santé Sécurité au plan d'intéressement, affichage des bonnes pratiques, postures et règles d'or ;
- la gestion et la maîtrise des risques : le plan de prévention filière a été revu et amélioré en 2019. Il repose notamment sur un logiciel d'évaluation du risque chimique, utilisé sur l'ensemble des sites de la filière, des audits conduits par un cabinet extérieur , l'implication des assureurs qui participent également à l'anticipation des risques, une conseillère externe pour le transport de Matières Dangereuses. Des formations ou actions de sensibilisation ont été dispensées dans l'année et la filière propose aux salariés, hors Sauveteurs Secouristes au Travail, des sessions de sensibilisation aux gestes qui sauvent ;

- le contrôle de la conformité réglementaire : le suivi de la conformité des équipements et machines de la filière est l'axe prioritaire pour l'année 2018/2019. En septembre 2018, tous les directeurs de site et responsables de maintenance se sont rassemblés afin de mettre en place un plan d'action commun de suivi à long terme de la mise aux normes de ces équipements. Les premières étapes du projet ont eu lieu au premier semestre 2019 : réalisation d'un inventaire exhaustif et partagé, établissement de tous les rapports de contrôles par un organisme extérieur, identification des éventuelles anomalies. La seconde phase consiste à traiter chacune des non-conformités éventuelles et à élaborer un document unique de suivi des équipements. Plus largement, une newsletter digitale mensuelle, portant sur les évolutions réglementaires et les innovations marquantes, a été développée avec la cellule veille HTH et est diffusée à tous les acteurs HSE ;
- la prévention des TMS : la filière travaille avec des kinésithérapeutes et ergonomes qui ont largement contribué à l'évolution des postes de travail (bras d'aide à la manutention des cadres d'impression aux Ateliers Gandit, réaménagement des zones de stockage et de picking chez ATBC et Créations Métaphores, modification des horaires et optimisation des flux de production sur le site AEI). De nombreuses autres initiatives locales ont permis de limiter l'exposition des salariés et d'améliorer l'ergonomie de leurs postes (équipements et chariots de manutention, cheminements, palans, revue des postures, bureaux réglables en hauteur…).

Maison

À la CATE, dans le cadre d'un projet de rénovation de la manufacture à Nontron dans le Périgord, toutes les activités ont été transférées dans un site provisoire. Au redémarrage de l'activité après déménagement, un nouvel accueil HSE a été déployé auprès de tous les collaborateurs pour accompagner le changement.

Chez Beyrand, le plan d'action global HSE mis en œuvre en 2018 pour mettre à jour les principaux dossiers réglementaires, a été poursuivi avec diverses actions visant à renforcer la sécurité au niveau de la protection incendie, de la conformité du parc machines, de l'amélioration des équipements de protection individuels et collectifs, et de l'affichage des risques.

En parallèle, une nouvelle ligne d'impression « Jet d'encre sur cuir » a été mise en place en 2019 avec un fort accompagnement HSE, depuis les travaux d'aménagement (plans de prévention, désamiantage partiel, déclaration de modification ICPE – Installation Classée pour la Protection de l'Environnement) jusqu'au lancement de la production (cahier des charges et conformité des machines, fiches de poste et habilitations des opérateurs).

Parmi les axes prioritaires et les actions menées en 2019 par le métier pour continuer à améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité des collaborateurs, citons notamment :

- le développement de la culture HSE : par de nombreuses actions de mobilisation de l'encadrement et de formation des opérateurs ;
- la prévention des TMS : poursuite du travail d'amélioration de l'ergonomie des postes de travail et formation aux risques de TMS dans l'ensemble des société du pôle ;
- la limitation de l'exposition des salariés aux produits chimiques dangereux : recherche de produits de substitution (étude lancée chez Beyrand sur les solvants de nettoyage des écrans pendant les opérations d'impression, importante réduction des consommations d'éthanol dans l'atelier pôle finition à la CATE), amélioration du stockage suivant les préconisations de l'assureur et la réglementation ICPE (Beyrand), mais aussi campagnes de suivi de la qualité de l'air (chez Beyrand, grâce aux actions menées depuis 2017, le niveau d'exposition des salariés a diminué de façon significative, pour s'établir en moyenne à environ 10 % des Valeurs Limites d'Exposition Professionnelle), ou encore formations au risque chimique dans les ateliers (CATE).

Cristallerie

L'engagement de la direction en matière de santé, de sécurité et d'environnement a été formalisé au sein d'une politique. En 2019, les sujets HSE de la cristallerie Saint-Louis ont été coordonnés par une animatrice sécurité, une infirmière, un ingénieur environnement, un responsable technique, hygiène, sécurité, environnement.

La cristallerie Saint-Louis avait lancé en 2018 un diagnostic avec la contribution d'un conseil extérieur. Ce diagnostic a impliqué l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et a été restitué fin 2019. Il a permis d'établir une feuille de route, qui sera déployée en 2020.

Plusieurs actions visant à l'amélioration des conditions de travail ont été menées. Les plus significatives sont la rénovation de l'atelier de composition, la rénovation de l'atelier « presse-papiers », la mise en place de postes de travail ergonomiques pour l'emballage des commandes clients, l'amélioration d'opérations contraignantes et répétitives au secteur verre-chaud, l'assistance au port de charges ou encore la réduction des expositions au plomb. Sur ce thème, une « commission plomb », composée des responsables d'ateliers, des membres du CHSCT, du service HSE et de la direction de l'entreprise, a été constituée. Au regard de la réglementation relative à la pénibilité au travail, la manufacture reste concernée par le facteur « travail en équipes alternantes », notamment l'atelier fusion et l'atelier taillerie.

La mise à jour de l'évaluation du risque chimique de la manufacture a permis de préciser le niveau d'exposition de certains groupes d'exposition homogène (GEH). Une campagne de prélèvements menée en juin a révélé les résultats positifs des actions précédemment réalisées et a permis d'identifier des actions complémentaires à mettre en œuvre (aspiration de postes de travail à l'atelier « verre-chaud », optimisation de réglages process, aspiration dédiée au poste de ponçage du « verre-froid », nouvelles consignes d'exploitation pour les matières premières de l'atelier de composition…).

Parfums

Le CNP s'est engagé en 2018 dans la mise en place d'un système de management intégré (SMI) basé sur les normes ISO Qualité, Sécurité et Environnement afin de fiabiliser l'évaluation et la maîtrise des risques dans tous les services de l'organisation. Ce SMI est porté par la direction industrielle du CNP et rassemble l'ensemble du personnel sur un projet commun d'entreprise. Dans le cadre de sa mise en place, 15 collaborateurs ont été formés sur les référentiels SMI (ISO 9001, 14001 et 45001) et BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) et la méthodologie d'audit, dans le but de jouer le rôle d'auditeurs internes.

Les principales actions menées en 2019 ont été la définition et la communication d'une politique QSE associée à des objectifs définis selon quatre piliers : la qualité des produits et des services, la qualité de vie au travail, la sûreté des installations et des transports, la préoccupation environnementale.

Comme chaque année, l'ensemble du personnel a été formé à la manipulation des extincteurs. En plus des recyclages annuels, une session de formation initiale a été réalisée pour recruter de nouveaux Sauveteurs Secouristes du Travail.

Le démarrage en janvier 2019 d'une nouvelle activité (l'atelier cosmétique dédié à la fabrication et au conditionnement de produits pour le bain), s'est accompagné d'un travail sur les thématiques en lien avec les exigences BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication), notamment sur les flux (matières et personnel) et les mesures d'habillage et d'hygiène. L'ensemble du personnel a été formé à ces nouvelles règles.

Parmi les actions en faveur du bien-être au travail, citons notamment : le lancement auprès de l'ensemble du personnel d'une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail à travers une enquête relative aux risques et troubles psychosociaux. Ce travail débouchera sur l'organisation de groupes d'échanges et de propositions d'actions. Le CNP s'est aussi engagé dans l'élaboration d'un Plan mobilité visant à analyser les pratiques actuelles des collaborateurs, à réduire et optimiser l'utilisation de la voiture individuelle en proposant des solutions alternatives (mise à disposition de cinq vélos à assistance électrique, participation à la mise en place d'une future plateforme de covoiturage interentreprises). Pour améliorer le confort de tous, des travaux d'insonorisation ont été réalisés dans la cuisine et le restaurant d'entreprise, le sol de l'atelier de conditionnement parfums a été recouvert de dalles antistatiques, un sas d'habillage et une zone de communication y ont été ajoutés.

Parmi les actions de prévention santé, l'infirmière a mis en place des massages assis et, en tant qu'infirmière tabacologue, propose un accompagnement personnalisé aux collaborateurs qui souhaitent arrêter de fumer.

Par ailleurs, le CNP a poursuivi ses actions d'amélioration des installations existantes vis-à-vis du risque Atex (atmosphères explosives) et de la ventilation des locaux, de renforcement des installations *sprinkler* et de modifications du Système de Sécurité Incendie.

Hermès Bijouterie, confronté à une forte croissance, a lancé un projet d'envergure sur les espaces de travail afin d'inventer de nouvelles façons de travailler et de créer, tout en privilégiant la qualité de vie au travail, la santé et la sécurité.

Activité distribution et autres fonctions

Support

Afin de favoriser un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et de veiller au droit à la déconnexion, une campagne de sensibilisation « Retrouver du temps – du bon usage des mails et réunions » a été déployée en France. Prenant appui sur un kit de communication, cette démarche est destinée à favoriser la définition de modalités communes de communication, repenser le format des réunions et permettre à chacun de regagner du temps. Conscient des difficultés des collaborateurs pour se loger, Hermès a signé en 2019 une convention nationale avec « Mieux loger vos salariés ». Divers dispositifs sont proposés aux collaborateurs pour accompagner au mieux leur quotidien de travail. À Pierre-Bénite, une conciergerie facilite depuis plusieurs années la vie des collaborateurs du Cuir et du Textile. Au sein d'Hermès Femme, les *Friday Free Time* se sont poursuivis avec 10 sessions mensuelles ouvertes à tous les collaborateurs sur des thèmes variés (conférences philosophiques et culturelles, atelier culinaire, yoga, massages…) ayant touché au total plus de 500 participants.

Distribution

Au sein d'Hermès Distribution France, un module de formation « Équilibre et Énergie », diffusé en test auprès de 27 collaborateurs, apporte des repères et des fondamentaux pour appréhender son niveau de stress et identifier ses limites. Dans cette même division, afin de favoriser la détente des vendeurs, 150 massages effectués par des non-voyants ont été proposés sur sept magasins. À l'initiative des ambassadeurs développement durable de la filiale, des briefs bien-être ont été organisés dans certains magasins (initiation à la méditation, exercices de respiration, étirements…).

En Espagne, une étude interne a analysé les modes de fonctionnement des magasins et du siège pour identifier les leviers d'un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle et a débouché sur l'octroi de deux jours de congés supplémentaires.

Des massages ont également été mis en place en décembre chez Hermès Benelux Nordics pour soutenir la forte charge inhérente à cette période.

En Allemagne, un programme de santé au travail est déployé avec diverses actions.

Au sein d'Hermès Distribution Europe, une enquête d'engagement au niveau européen a abouti à la mise en place de groupes de travail sur différentes thématiques. Une campagne de droit à la déconnexion y est également en cours de déploiement. Des corbeilles de fruits biologiques et de saison sont également proposées régulièrement.

Hermès Of Paris aux États-Unis, dans le cadre d'une vision globale du bien-être, veille à l'épanouissement physique, mental et économique à travers divers programmes de yoga, méditation, cours d'autodéfense, vaccin contre la grippe, « foire à la santé » à New York (nutrition, aromathérapie, ergonomie, fruits et thés, massages, mini-séminaires…). En octobre, mois dédié à la santé et au bien-être des collaborateurs, la filiale cofinance toute action individuelle effectuée en ce sens.

Au Japon, tous les collaborateurs bénéficient (au-delà de la réglementation) d'une visite médicale annuelle obligatoire. Ils ont aussi été sollicités dans le cadre de deux enquêtes. La première, sur leur engagement au travail (94 % de réponses, 718 collaborateurs) et la seconde, déjà réalisée en 2018, sur la gestion du stress au travail, (98 % de répondants). Des cours de yoga sont proposés dans de nombreux départements, des espaces de relaxation ont été mis en place dans les bureaux.

Immobilier

En 2019, le groupe a engagé une démarche visant à offrir progressivement dans tous les bâtiments occupés une qualité de l'air garantissant des concentrations inférieures aux niveaux préconisés par l'OMS sur les principaux polluants.

En Chine, les magasins Hermès de Shanghai IFC, de Xiamen, de Qingdao Hisenze Plaza et Harbin Charter sont les premiers équipés de systèmes de mesures systématiques des polluants et de filtrations performantes de l'air, permettant une réduction d'environ 90 % des particules entrantes.

En 2018, il a été repensé collectivement un immeuble de bureaux dans Paris. Cette nouvelle implantation a été l'occasion de mettre en place une démarche "bien-être" volontariste. Cet immeuble accueille 166 collaborateurs issus du digital, de directions commerciales, de l'immobilier, du développement durable, des services généraux, de la Fondation et de l'Action Culturelle et Solidaire d'Hermès.

Le parti pris a été de concevoir l'espace en privilégiant le plaisir à venir travailler ensemble dans les bureaux, et faire en sorte que l'immeuble soit au service de l'organisation. Des ateliers de co-construction sur le bien-être ont été animés afin :

- d'identifier ce dont les collaborateurs avaient besoin pour se sentir bien, et leurs réponses ont mis en avant une attente sur les matériaux chaleureux, la couleur, les espaces pour se rencontrer, et les espaces singuliers ;
- de définir comment l'aménagement pouvait aider leur travail au quotidien et leurs réponses ont préconisé des espaces plus flexibles, personnalisés, qui répondent à la diversité des usages, avec un soin particulier apporté au mobilier et aux outils informatiques.

La volonté a donc été de faire des bureaux qui soient un lieu de vie. Dans l'immeuble qui est certifié HQE rénovation, l'aménagement a pris en compte :

- un approvisionnement local, le mobilier et l'agencement sont fabriqués en France ;
- l'utilisation des matériaux recyclables dont le bois est issu d'une filière équitable ;
- les éco-gestes : une gestion responsable des énergies (éclairage LED, détecteurs de présence) a été mise en place avec les services généraux, ainsi que le tri et la collecte des déchets, une organisation "zéro papier" facilitée par des imprimantes partagées, et du recyclage (avec certains accessoires de bureau conçus en chutes de cuir récupérées).

Pour aller jusqu'au bout de la démarche collaborative, un questionnaire de retour sur expérience auprès des utilisateurs a été diffusé cinq mois après leur installation. 90 % des collaborateurs expriment une satisfaction générale vis-à-vis des nouveaux espaces de travail, 84 % sont fiers de leurs nouveaux espaces, et 93 % considèrent les objectifs atteints.

Organisation du temps de travail et horaires

Le temps de travail est géré par chaque entité dans le respect de la réglementation en vigueur et en fonction des particularités de son activité, dans le souci de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, notamment par la mise en place d'horaires variables pour les entités françaises. Au niveau mondial, 95 % des collaborateurs sont à temps complet. 779 collaborateurs sont à temps partiel. Le groupe respecte la durée maximale du temps de travail et les pauses minimales en fonction des activités et réglementations locales.

Différents dispositifs de flexibilité du temps de travail sont en place. Par exemple, pour les maroquineries (47 % des effectifs en France), les artisans s'organisent par atelier selon des horaires flexibles. De nombreuses manufactures bénéficient d'horaires variables, permettant de donner davantage de souplesse aux collaborateurs, par exemple de permettre aux parents d'aller chercher leurs enfants à l'école (Sayat). Ces plages horaires sont élargies en cas de contrainte externe (canicule, grèves, etc....).

Des accords sur la flexibilité des horaires (Beyrand) et la mise en place d'horaires variables individualisés (Hermès Commercial) ont été signés. À la CATE, il est possible de cumuler des heures de travail pour bénéficier de jours de repos supplémentaires. Par ailleurs, un accord permet aux séniors et aux personnes en situation de handicap d'être exemptés des heures supplémentaires.

Pour prendre en compte l'impact des horaires décalés de certains sites de production, une formation "Sommeil et Alimentation" a été dispensée sur ATBC. A la suite de la mise en place d'horaires en 2x8, des temps d'écoute collectifs avec une psychologue du travail ont été proposés au sein d'AEI.

Compte tenu du fait que 84 % des effectifs sont des artisans ou des marchands, l'enjeu du télétravail est moins significatif que dans d'autres industries. Il s'étudie au cas par cas en fonction des situations des services. Il s'étudie au cas pas cas en fonction des situations, notamment en France. En Suisse, le travail en télétravail est régulièrement utilisé par la moitié des collaborateurs du siège dans la limite de trois jours par mois. En Angleterre, les équipes bénéficient également du home office.

Au sein d'Hermès Of Paris, tous les employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté bénéficient désormais de cinq semaines de vacances.

En Asie, des filiales comme Hermès Asia Pacific encouragent la prise des jours de congés et veillent à ne pas accumuler les heures supplémentaires. Un programme « Bien Être » y est également proposé aux collaborateurs, ainsi qu'à Taiwan. En Corée, une formation annuelle est dispensée pour limiter tout risque d'épuisement professionnel. Témoin de son engagement, Hermès Asia Pacific s'est vu remettre pour la seconde année le prix « *Caring Compagny* » par le Hong Kong Council of Social Service, en reconnaissance de ses pratiques d'employeur socialement responsable.

Au Japon, les horaires sont suivis mensuellement et les collaborateurs présentant des horaires trop élevés se voient proposer un rendez-vous avec le médecin de la filiale. Des salles de repos sont installées au siège de Tokyo, et une salle de repos a été aménagée cette année au magasin de Tokyo Shinjuku Isetan. Les collaborateurs sont encouragés à prendre des congés, avec un minimum qu'ils doivent respecter.

Dialogue Social

La politique d'Hermès est de veiller constamment à mettre en œuvre et à garantir tant un dialogue social de qualité que la liberté d'expression de ses collaborateurs. Ce dialogue social, qui passe tant par la négociation collective que par l'implication quotidienne des représentants du personnel dans différents projets, est essentiel au fonctionnement de la vie des différentes sociétés du groupe.

En France (62 % des collaborateurs), le dialogue social s'organise entreprise par entreprise, grâce aux instances représentatives et à travers des accords signés chaque année. Dans les autres pays, le dialogue suit des formes diverses, en fonction des usages et réglementations locaux. La charte éthique du groupe Hermès confirme

son engagement en faveur des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) notamment pour le sujet de la liberté d'association. Dans l'ensemble des pays concernés, la politique consiste à veiller à ce que les principes de liberté d'association, de négociation collective soient mis en place dans le respect de la réglementation locale. Hermès n'interfère pas avec ces droits fondamentaux des travailleurs.

En ce qui concerne les activités de distribution, les relations sociales sont supervisées à l'international par des directeurs des ressources humaines de zone (ou pays selon la taille des marchés locaux), qui s'assurent du respect de ces principes, des réglementations locales et de l'application de la charte éthique du groupe.

En France, le dialogue social s'exprime d'abord à travers la réunion annuelle du Comité de groupe qui permet d'échanger avec les représentants du personnel et les représentants syndicaux des cinq organisations syndicales représentatives sur le plan national présentes au sein du groupe. Cette réunion permet de dialoguer et de partager le bilan de l'année écoulée ainsi que les perspectives pour les années à venir. En complément, une Commission de suivi du dialogue social France est en place depuis 2008, en application de l'accord relatif au dialogue social et à l'exercice du droit syndical au sein des entreprises du groupe Hermès, signé en 2008 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

En 2019, outre sa réunion annuelle, cette commission a été réunie à plusieurs reprises afin d'engager avec la direction des relations sociales du groupe une démarche de renouveau du dialogue social. Cette démarche a pour ambition de mieux accompagner les représentants du personnel dans l'exercice de leur mandat afin d'en faire des partenaires connus et reconnus. Après avoir travaillé dans un premier temps sur les freins et leviers liés aux différents mandats, des questionnaires anonymes élaborés de façon paritaire avec les membres de la commission de suivi du dialogue social ont été adressés à l'ensemble des représentants du personnel (titulaires et suppléants), aux managers de représentants et à un panel de salariés. Les résultats de ces questionnaires vont permettre d'engager début 2020 des groupes de travail afin d'apporter des réponses aux préoccupations et difficultés identifiées. L'ensemble de ces propositions servira de base aux discussions engagées dans le cadre de la renégociation de l'accord de groupe relatif au dialogue social et à l'exercice du droit syndical. Parallèlement, toutes les entreprises concernées ont mis en place leur CSE (Comité social et économique) au 31 décembre 2019 en prenant en compte la réalité de l'organisation des différents pôles ou sites. Cette approche sur mesure a permis de structurer les choses différemment selon les besoins et les réalités sociales et opérationnelles propres à chaque entité. Le comité social et économique (CSE) remplace les représentants élus du personnel dans l'entreprise. Il fusionne l'ensemble des instances représentatives du personnel (IRP), délégués du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Le dialogue social en France est également nourri par la réunion annuelle du groupe de réflexion et d'échange sur les frais de santé, instance de dialogue mise en place de façon volontaire afin de permettre des échanges constructifs sur l'équilibre et l'évolution du régime frais de santé applicable au sein de la majorité des sociétés du groupe.

Dans les différentes sociétés françaises, le dialogue social passe aussi par un fonctionnement permanent des instances de représentation du personnel et par une négociation collective riche et active. Des accords collectifs ont ainsi été conclus dans toutes les sociétés qui disposent de délégués syndicaux. Ainsi en France en 2019, ce sont plus de 100 accords et avenants qui ont été signés (dont un accord de groupe sur la mise en place de la prime relative au pouvoir d'achat) sur des sujets aussi variés que la revalorisation salariale, l'intéressement, les forfaits jours et le droit à la déconnexion, l'égalité entre les femmes et les hommes, ou encore la mise en place et le fonctionnement des CSE.

La vitalité du dialogue social chez Hermès a été saluée le 28 juin 2019 par le Ministère du travail lors d'une journée dédiée aux « Réussites du dialogue social ». À l'occasion de cette journée, consacrée à la mise en avant des accords innovants, Hermès a été invitée à témoigner avec ses représentants syndicaux, sur la manière innovante et responsabilisante dont son accord de groupe relatif au Handicap a été négocié avec l'ensemble de ses organisations syndicales.

Partage des valeurs économiques

Rémunérations

La politique du groupe en matière de rémunération des collaborateurs est ambitieuse et repose sur une large palette d'outils de rémunération individuelle et collective. Cette politique intègre aussi bien les éléments et avantages à court terme, par le biais de salaires fixes, primes individuelles et collectives, congés payés, participation aux bénéfices, et sur le long terme avec, les plans d'actionnariat salariés attribués à l'ensemble des collaborateurs du groupe à travers le monde et enfin des avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière, dispositifs de retraite supplémentaire...). La rémunération des employés Hermès s'inscrit dans la lutte contre le travail forcé, en respectant systématiquement la délivrance d'un bulletin de salaire à échéance régulière, explicitant toutes déductions légitimes, mais encore l'interdiction de paiement de frais de recrutement payés par les employés quel que soit leur localisation dans le monde.

Au sein des différentes entités, les niveaux de rémunération sont principalement le reflet des compétences et de la maîtrise des savoir-faire, du niveau de responsabilité ainsi que des besoins des filiales et des marchés locaux de l'emploi et des rémunérations.

La politique du groupe, en France comme à l'étranger, consiste à ce que l'ensemble de ses collaborateurs puisse percevoir une rémunération au moins égale aux minimums locaux. C'est le cas lorsque celle-ci est réglementaire, et cela dépend de l'appréciation des DRH de chaque pays lorsque ce n'est pas le cas.

Le groupe adresse annuellement à l'ensemble de ses filiales les orientations budgétaires d'évolution des rémunérations, qui tiennent compte à la fois de l'inflation et de l'évolution des marchés locaux des rémunérations. Une vigilance particulière concernant le respect du principe d'égalité femmes-hommes et les décalages éventuels par rapport au marché (interne et externe) est systématiquement recommandée pour l'exercice des revues salariales. Des budgets spécifiques sont accordés si des ajustements sont nécessaires.

La volonté de reconnaître la performance tant collective qu'individuelle s'est traduite depuis plusieurs années par le développement des parts variables individuelles et collectives.

Par ailleurs, en 2019, le groupe a souhaité reconnaître la contribution au quotidien de l'ensemble des collaborateurs à ses excellents résultats par des mesures complémentaires et exceptionnelles :

- une revalorisation générale de 100 € bruts par mois a été accordée à l'ensemble des 8 800 collaborateurs français ;
- une prime exceptionnelle en soutien au pouvoir d'achat d'un montant de 1 000 € a été versée au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs éligibles au sens de la loi, selon l'accord signé avec les partenaires sociaux ;
- les collaborateurs éligibles des entités étrangères ont également bénéficié de mesures équivalentes avec le versement d'une prime jusqu'à 1 300 €, mises en place conformément aux usages et législations locales.

En millions d'euros	2017	2018	2019
Masse salariale	639	695	777

La masse salariale du groupe (hors participation et intéressement) s'élève à 777 M€ en 2019, contre 695 M€ en 2018, à laquelle il faut ajouter 242 M€ de charges sociales.

Hors effets de change, la masse salariale reflète à la fois la croissance des effectifs et l'augmentation des salaires dans toutes les zones géographiques.

Participation et intéressement (France)

Depuis 2012, un accord dérogatoire de participation signé avec l'ensemble des syndicats représentatifs permet d'associer d'une manière harmonisée tous les collaborateurs des sociétés en France aux bénéfices du groupe.

Par ailleurs, des accords d'intéressement au niveau des sociétés en France sont également mis en place. Ces accords conclus pour une durée de trois ans visent à associer les collaborateurs au développement d'indicateurs déterminés localement et pertinents eu égard à l'activité et à l'environnement de chacune de ces entités, notamment la qualité, la sécurité, la productivité ou encore des objectifs de développement durable.

En France, 87,3 M€ d'intéressement et de participation et 3,2 M€ d'œuvres sociales ont été distribués, contre respectivement 81,6 M€ et 3,5 M€ en 2018.

En millions d'euros	Intéressement	Participation	Total
2017	26,1	44,6	70,7
2018	33,4	48,2	81,6
2019	34,2	53,1	87,3

Les salariés des entités étrangères (soit 38 % des effectifs du groupe en 2019) bénéficient également, et de façon régulière, de divers dispositifs de rémunération complémentaire adaptés aux performances et aux pratiques locales.

La rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le chapitre 3 du présent document.

Autres avantages sociaux

Hermès, dont la grande majorité des salariés travaille dans des pays de l'OCDE, applique a minima les réglementations sur le temps de travail et le salaire minimum, dans le respect des conventions de l'OIT.

Les rémunérations fixes et variables dont bénéficient les collaborateurs, sont complétées par des dispositifs de frais de santé et de prévoyance, non seulement en France, mais aussi dans les autres pays où le groupe est présent.

Le groupe a mis en place en 2019 une politique globale de maternité, incluant notamment un maintien intégral de la rémunération de base pendant une durée minimum de 16 semaines du congé et la prise en charge à 100 % des frais de santé liés à la maternité.

En matière de protection sociale, la politique du groupe consiste à encourager la mise en place de couvertures volontaires complémentaires aux régimes légaux obligatoires, en fonction des pratiques locales de marché.

Par ailleurs, Hermès a mis en place depuis plusieurs années par voie d'accord collectif, un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pour tous les collaborateurs éligibles [1] en France. Ce régime leur permet de se constituer une épargne individuelle en vue de la retraite. Il représente un volume total de 6,7 M€ de cotisations, dont plus de 90 % sont financées par l'employeur.

De plus, sur l'ensemble du groupe, comme détaillé en note 28 des états financiers consolidés, l'engagement total du groupe en matière de retraites et assimilés est de 288 M€ en 2019

Plans d'actionnariat des salariés

Fidèle à sa tradition familiale et souhaitant associer l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde à la croissance du groupe sur les moyen et long termes, Hermès a mis en place historiquement plusieurs plans d'actionnariat salarié, et notamment des plans d'actions gratuites en 2007, 2010, 2012 et 2016.

La volonté de reconnaître l'engagement des collaborateurs qui sont les acteurs de la réussite et du rayonnement de la maison, en semant les graines de son succès à long terme et en cultivant les savoir-faire d'exception préservés et développés au sein du groupe, a amené la Gérance à décider la mise en place d'un 5e plan d'attribution gratuites d'actions le 1er juillet 2019 (dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 31 mai 2016, dans sa 15e résolution). Au titre du plan collectif 2019, chaque collaborateur éligible[2] à travers le monde a ainsi reçu des droits portant sur des actions gratuites.

L'ensemble de ces plans adresse un message unique aux collaborateurs à travers le monde et répond à un triple objectif :

- marquer la confiance de la maison dans l'engagement des collaborateurs sur le long terme et fédérer autour de la stratégie du groupe ;
- reconnaître la contribution de tous les collaborateurs au développement de la maison, quel que soit leur rôle, en attribuant un élément unique de rémunération, afin de partager les fruits de la croissance et de leur permettre d'être associés plus étroitement aux décisions de développement d'Hermès à long terme ;
- consolider les liens forts entre les collaborateurs et la maison.

1. Sous réserve de remplir les critères d'éligibilité, notamment en termes d'ancienneté
2. Condition d'ancienneté ininterrompue à la date d'attribution

Aussi, les plans d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2019 se sont adressés à plus de 13 000 salariés du groupe à travers l'ensemble des entités de la maison dans le monde et ont porté, au total, sur 500 544 actions. Afin de promouvoir, d'une part, la fidélisation des collaborateurs à moyen et long termes, et d'autre part, la performance collective, ces plans sont assortis de :

- périodes d'acquisition des droits d'au moins quatre ans ;
- de conditions de présence ;
- de conditions de performance (pour une partie des attributions).

L'ambition du groupe est de continuer à associer de façon unique tous ses collaborateurs à son projet d'entreprise en renforçant l'actionnariat salarial par l'attribution de cinq plans d'actions gratuites depuis 2007. La grande partie des collaborateurs devenus actionnaires par le biais de ces plans d'actionnariat, gardent leurs titres bien au-delà des périodes d'acquisition et de conservation obligatoire (en France, le cas échéant). A fin 2019, plus de 80 % des collaborateurs avaient des droits en cours d'acquisition, ils continuent ainsi à être associés à la gouvernance et à la marche du groupe sur le long terme, dans un esprit de confiance réciproque avec la maison.

Partage des valeurs d'entreprise

Pilier de la cohérence et de la singularité d'Hermès, cette volonté de partage des valeurs, qui renforce le sentiment d'appartenance et une meilleure compréhension du modèle d'entreprise, est animée par trois principaux enjeux : faciliter l'adhésion au projet d'entreprise, informer et enrichir l'expérience collaborateur, faire vivre la culture et animer la dynamique collective.

Faciliter l'adhésion des collaborateurs au projet d'entreprise

Hermès International conçoit de nombreux dispositifs de communication interne ayant pour objectif de mobiliser autour de la vision et des projets de transformation dans les pôles artisanaux, marchands ainsi que dans les métiers et fonctions support. Au cours de ces temps forts, la reconnaissance de la contribution de chacun est soulignée, renforçant ainsi la fierté d'appartenance au groupe. 2 500 collaborateurs français ont ainsi été réunis à Paris en juin, à l'occasion d'un Forum H.

En mars 2019, le Forum Hermès China a rassemblé 500 collaborateurs d'Asie du Nord à Chengdu pour partager le bilan de l'année 2018 et les ambitions de développement du groupe, ainsi que les grandes réalisations et les projets de la région.

En 2019, un séminaire à Athènes a réuni plus de 200 personnes issues des fonctions de création et développement des collections. L'objectif était de les fédérer autour de la vocation d'Hermès à être une maison de création, et autour des nouveaux enjeux des processus de développement des collections.

Support

Hermès Commercial propose tous les mois des conférences « Les Mardis d'Hermès Commercial » autour de sujets liés à l'activité de la division afin d'impliquer étroitement les équipes. Une séance plénière trimestrielle permet de communiquer les résultats de la division et de valoriser des projets en cours. Au sein de la division, des programmes tels que « A la découverte d'Hermès Commercial », « La logistique de A à Z », permettent de donner aux collaborateurs une vue plus large de l'activité au sein de laquelle ils œuvrent. La division a aussi accueilli 22 personnes des équipes d'Hermès Distribution France le temps d'une journée.

Chaque année Hermès Services groupe invite l'ensemble de ses collaborateurs, soit plus de 200 personnes, au séminaire « Printemps des Services », occasion importante de partager la vie de cette division qui a pour mission de faciliter la vie des départements opérationnels en leur offrant de multiples services. En outre, Hermès Services groupe partage l'information à ses collaborateurs par des réunions plénières trimestrielles.

Artisan et métiers

Hermès Maroquinerie-Sellerie a célébré en 2019 la première pierre de la Maroquinerie de Guyenne, les 30 ans de la Manufacture de Pierre-Bénite, et les 100 ans de la Ganterie de Saint-Junien, en présence d'un ou plusieurs membre(s) du Comité Exécutif et des membres du Comité de direction du pôle. Dans la filière textile, qui organise chaque année un déjeuner pour les nouveaux cadres, la Holding Textile Hermès a fêté la pose de la première pierre du projet Passerelles, programme de refonte des locaux dédiés aux équipes en charge d'animer la filière à Pierre-Bénite. Les Ateliers AS ont profité de la fête des imprimeurs pour célébrer l'ancienneté de 33 collaborateurs. En outre, deux journaux internes favorisent la diffusion des informations auprès des collaborateurs : « Papier de Soie » pour le site ITH, qui regroupe à Bourgoin Jaillieu les sociétés Gandit et SNC, et « L'imprimé des terres froides » pour la SIEGL. Au sein du pôle Tannerie, la Tannerie d'Annonay permet à des artisans de passer une journée dans la peau d'un autre artisan pour découvrir son métier, ce qui stimule aussi les échanges et la compréhension des réalités mutuelles. À Montereau, la tannerie et la nouvelle maroquinerie collaborent étroitement pour fluidifier les circuits d'information. Les managers des ateliers de Montereau et Vivoin se déplacent régulièrement dans leurs sites respectifs, pour enrichir leurs expertises et pratiques. Hermès Femme réunit chaque mois tous les collaborateurs pour une réunion d'information générale. La filiale organise également un déjeuner mensuel permettant aux nouveaux collaborateurs de rencontrer les managers des métiers. Enfin, une journée annuelle de partage et de découverte des métiers de la division rassemble tous les collaborateurs. Le pôle Parfums veille à la fluidité de l'information interne notamment à travers trois réunions d'information annuelles. La fin de l'année 2019 a été marquée par une rencontre à Paris avec tous les collaborateurs de Pantin et du Vaudreuil, soit environ 400 salariés. Hermès Horloger réunit l'ensemble de son personnel deux fois par an à Bienne pour présenter la stratégie, les projets et événements, les lancements de nouveaux produits. En complément, la filiale publie deux fois par an la newsletter « Au fil du temps », diffusée à tous les collaborateurs. Le site Hermès Chaussures Italie, atelier de 4 000 m^2 dédié au développement et à la réalisation des prototypes et échantillons, ainsi qu'à la fabrication de certains modèles, a été inauguré le 19 juin et a accueilli en octobre 80 membres de la famille Hermès. La division Petit h a célébré son 10ème anniversaire en équipe à Paris. Enfin, Hermès Maison rassemble les équipes toutes les six semaines, pour une matinée de communication.

Marchand

En France, les collaborateurs d'Hermès Distribution France participent une fois par trimestre à l'Opentime@HDF, un temps de dialogue et d'ouverture culturelle offert à tous, qui se concrétise par des conférences suivies de moments d'échanges. Hermès China met en place quatre

réunions par an pour lancer des projets internes, célébrer les deux festivals chinois traditionnels et ainsi cultiver le sentiment d'appartenance. Les membres de la famille des collaborateurs sont également associés à la vie d'Hermès à travers le « H Family Day » : pour la 2ème édition, en 2019, 200 participants ont assisté à Shanghai à un festival de musique jouée par les collaborateurs. Hermès Asia Pacific a mis en place le programme « HR in Touch » qui permet à chaque membre de l'équipe des ressources humaines d'expérimenter la vente pour mieux comprendre les métiers de la distribution, et de se rendre disponible sur le terrain pour répondre aux questions des collaborateurs. Hermès Asia South favorise les échanges entre directeurs de magasins par le programme « H Change », grâce auquel ils peuvent enrichir leurs pratiques en s'inspirant de celles d'une autre équipe ou d'un autre marché, tout en valorisant leur propre expérience du secteur de la distribution et de l'animation d'une équipe. Le dispositif de communication interne « Happy culture » a pour objet de reconnaître la fidélité des collaborateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté en relation directe avec les clients. En 2019, 37 collaborateurs ont été célébrés.

La filiale Hermès GB réunit ses collaborateurs chaque mois autour d'un petit-déjeuner « *What the Hermès ?* » au cours duquel chaque département informe les autres.

La réunion annuelle d'Hermès Of Paris s'est tenue à New York durant une journée et demie. Elle a rassemblé 700 collaborateurs venus de tout le territoire pour un moment de partage et de célébration. Les personnes nouvellement embauchées ou promues au cours de l'année ont été particulièrement mises en avant.

Le Hermès Day d'Hermès Italie a rassemblé 165 collaborateurs pour une journée à la fois divertissante, culturelle et centrée sur les résultats de la filiale, avec des échanges autour du présent et du futur.

Hermès Russie entretient des liens de proximité avec ses collaborateurs par des tables rondes autour des équipes commerciales.

Faire vivre la culture et animer la dynamique collective.
Chaque année, 80 artisans des différents pôles en France sont invités à découvrir les nouvelles collections présentées au podium (salon interne auquel participent tous les directeurs de magasins et les métiers qui présentent leurs collections). Une opportunité pour eux d'enrichir leur connaissance de la maison, complétée par une visite du Conservatoire des Collections Hermès, de la Collection Émile Hermès et du magasin du Faubourg Saint-Honoré.

En mars, 800 collaborateurs de la région parisienne, ainsi que les passionnés d'équitation des sites de province, se sont vu ouvrir les portes du Saut Hermès et ont pu assister aux premières épreuves du concours.

En décembre, 2 500 collaborateurs français ont été invités à une grande fête au Centre Pompidou. Un moment de grande cohésion et de reconnaissance. À cette occasion 124 collaborateurs ont été célébrés pour leurs 25, 30, 35 ou 40 années d'ancienneté dans la maison (médailles du travail).

Informer et enrichir l'expérience collaborateur
Hermès s'attache, dans un contexte de croissance forte susceptible d'entraîner le cloisonnement des départements, divisions et filiales, à favoriser et cultiver la transversalité par les échanges au sein des activités pour s'assurer de la qualité du lien entre les personnes et du sens donné au travail accompli. Ces événements, supports de communication et opérations de maillage, concernent tous les métiers.

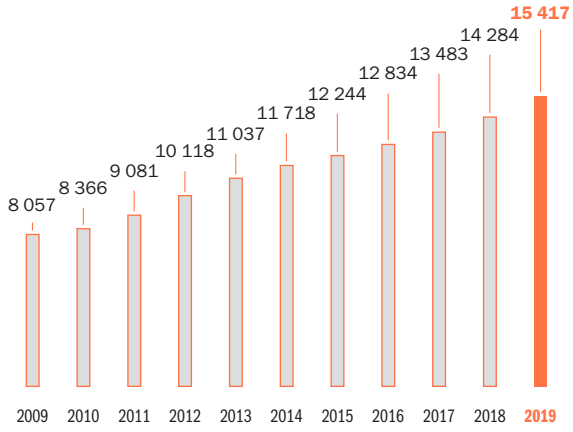
HermèSphère, l'intranet lancé à l'automne 2018, a fait connaître plus largement sa vocation. Ce point d'entrée permet aux collaborateurs d'accéder plus rapidement à des outils qui font gagner en temps et en efficacité de travail. Lieu de présentation de l'organisation du groupe, de ses métiers et de ses professions, il contribue à l'intégration des nouveaux entrants. Des articles d'actualité y sont publiés chaque jour afin d'associer en temps réel les collaborateurs à la vie de la maison. Avec le lancement de l'Application Mobile en janvier 2019, l'accès à HermèSphère a été élargi. Un portail d'inscription a été mis à la disposition des artisans qui découvrent progressivement la plateforme.

En 2019, Hermès of Paris a également rejoint l'écosystème HermèSphère grâce à la mise en place d'un contenu éditorial local adressé aux collaborateurs américains.

Enfin, parmi les newletters éditées dans le but d'informer les collaborateurs de l'actualité de leur filiale, citons la lettre trimestrielle *Hpeople* d'Hermès Iberica ou le support en temps réel *FlasH* d'Hermès Australie.

2.2.1.3 RÉSULTATS

L'effectif global du groupe Hermès inclut les effectifs actifs permanents et les CDD de plus de neuf mois, y compris les contrats d'apprentissage. Les effectifs actifs permanents représentent 95 % de l'effectif global. Avec une progression de près de 91 % au cours des 10 dernières années, l'effectif global du groupe s'élève à 15 417 personnes au 31 décembre 2019.



Emploi

Le groupe a renforcé ses effectifs de 1 133 emplois nets en 2019 dont 676 en France. Comme évoqué, la filière production a été la plus concernée, avec 481 postes supplémentaires (323 en 2018), afin d'augmenter les capacités de production et de sécuriser les savoir-faire et les approvisionnements, suivie de près par la filière vente avec 388 postes supplémentaires (310 en 2018).

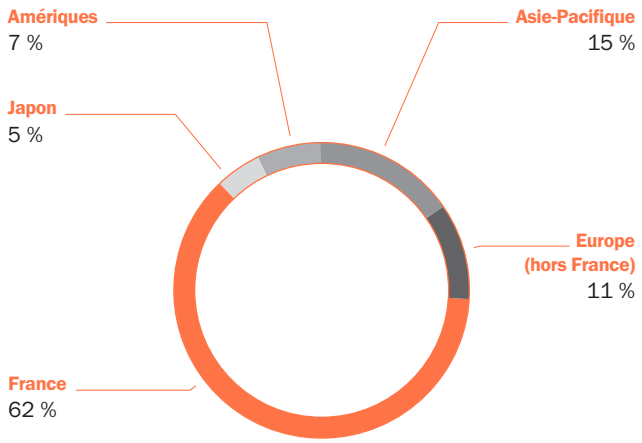
La création d'emplois a été significative sur les pôles de production existants sur le pôle Sud-Ouest, les pôles Savoie-Dauphiné et Franche-Comté, notamment par l'ouverture de deux maroquineries supplémentaires.

Le groupe n'a pas procédé, au cours des 10 dernières années, à des restructurations pour motifs économiques ayant des conséquences sur l'emploi. Lors des opérations de développement (création de sites), les éventuels transferts se font sur la base du volontariat. En France, les licenciements individuels ont concerné 193 personnes en 2019 (91 en 2018).

Les sept nouveaux magasins de Tokyo Niigata Isetan (Japon), Orlando (États-Unis), Phuket Floresta (Thaïlande), New York Meatpacking (États-Unis), Xiamen (Chine), Stuttgart (Allemagne) et Varsovie (Pologne) ont contribué à la croissance des effectifs en 2019.

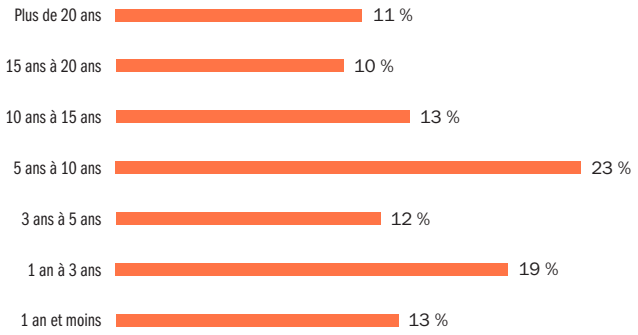
L'ambition d'Hermès est d'assurer la sécurité de l'emploi en offrant autant que possible des CDI. Concernant le turnover, le nombre total de licenciements rapportés aux effectifs moyens du groupe représente un pourcentage de 1,3 % au niveau mondial.

RÉPARTITION DES CRÉATIONS DE POSTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Pyramide des anciennetés

L'ancienneté moyenne s'élève à neuf ans et 44 % de l'effectif total du groupe a moins de cinq ans d'ancienneté, compte tenu de la forte croissance des dernières années. Le groupe favorise le développement des compétences et des carrières longues. Plus d'un tiers de l'effectif a plus de 10 ans d'ancienneté.



Absentéisme (France)

En France, le taux d'absentéisme est de 4,1 % (4,1 % en 2018). Il retranscrit le cumul des heures d'absence d'une durée inférieure ou égale à 90 jours consécutifs pour les motifs suivants : maladie ou maladie professionnelle, arrêt consécutif à un accident de travail ou de trajet, et absences injustifiées ou non autorisées. Les évolutions de l'absentéisme sont systématiquement suivies et analysées par entité pour en identifier les causes et proposer des plans d'action. Parmi les outils d'amélioration, les directions des ressources humaines pratiquent des entretiens de retour. Ce type de mesure vise à favoriser le dialogue et à mieux comprendre les causes de l'absence, tout en respectant le secret médical. Les encadrants sont également formés à la gestion des retours selon la nature de l'absence, élément clé pour en limiter la fréquence. Par ailleurs, ce suivi conduit certaines sociétés à se fixer des objectifs à court et moyen termes en matière d'absentéisme. Ces objectifs s'accompagnent de démarches portant sur l'amélioration des conditions de travail, le développement de la polyvalence ou encore la formation des managers à la gestion de l'absentéisme. Les mesures adoptées prévoient ainsi des actions de communication, de sensibilisation et de prévention (vaccinations, présence d'un médecin sur les sites, etc.), mais également de contrôle afin de responsabiliser les collaborateurs et les managers. De plus, en fonction de la démographie de certains sites, des actions spécifiques ont été mises en place en vue d'accompagner la maternité dans les meilleures conditions possibles. Ces plans d'action spécifiques consistent, par exemple, à adapter le poste de travail, ou à mettre en place des mesures de prévention ayant pour objectif de permettre aux femmes enceintes de rester en activité, si elles le souhaitent, jusqu'au début de leur congé maternité (voir égalité femmes/hommes chapitre 2.2.2.2).

Accidents du travail

La diversité des métiers du groupe (qui est à la fois industriel et marchand) et de ses implantations géographiques (France et étranger) rend difficile les analyses globales et les comparaisons en matière de statistiques d'accident du travail. La santé et la sécurité constituent un axe prioritaire de tous les managers de la maison.

En 2019, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de travail pour l'ensemble du groupe s'élève à 10 pour un taux de gravité de 0,45. Ce calcul repose sur le total des heures réelles travaillées. Il est difficile à interpréter en raison de la variété des métiers du groupe.

En France, le taux de fréquence est de 14,35 avec un taux de gravité à 0,71, à comparer à 12,37 et 0,55 l'an passé. Notre effectif industriel représente 68 % de notre effectif en France, et impacte par conséquent ces taux. Les taux des principaux métiers concernés (cuir, cristal) sont en dessous des taux de leurs branches professionnelles.

À l'international uniquement, le taux de fréquence est de 4,3 et le taux de gravité à 0,11.

Cuir
Au sein du pôle Maroquinerie, l'indicateur de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt rapporté à l'activité s'est amélioré de 3 % entre 2018 et 2019.

Ils font l'objet d'une enquête avec analyse des causes dont les conclusions sont systématiquement partagées avec les autres manufactures du pôle Maroquinerie. Ainsi, un partage d'expériences et de bonnes pratiques est en place, permettant aux services de santé et sécurité au travail d'échanger leur avis et de réfléchir à des solutions communes face aux risques identifiés.

Textile
La filière textile finit l'exercice 2019 avec un taux de fréquence (12 mois glissants) de 12,32 et un taux de gravité à 0,86. Ces résultats incitent à maintenir une vigilance permanente en augmentant les communications transverses sur le nombre et la nature des accidents. Actuellement chaque incident significatif fait l'objet d'une enquête approfondie menant à des actions correctives. A terme, ces actions seront partagées entre les sites pour que tous bénéficient de l'expérience des autres. Enfin le déploiement récent du nouveau logiciel de gestion des accidents et maladies professionnelles offre à chaque site un support commun de déclaration et de partage de ces données qui nous permettra de suivre et communiquer avec précision notre accidentologie.

2.2.2 ENJEU : ENTRETENIR LA DIVERSITÉ

Entretenir une diversité des personnes et des talents est le fondement de la richesse et de la créativité de la maison. Le groupe est très attaché aux principes de reconnaissance et de respect, quels que soient l'origine, le genre, la situation familiale et le métier de chacun. La politique de diversité est supervisée par un membre du Comité exécutif en charge de la gouvernance des organisations. Elle s'appuie sur les valeurs de la maison, son éthique, ainsi que sur des actions pilotées par la direction des ressources humaines du groupe.

2.2.2.1 POLITIQUE

La politique Employeur Responsable déployée au sein du groupe vise à développer des actions pour renforcer l'épanouissement des collaborateurs, racines de la performance économique de la maison. La réalisation de ces deux objectifs indissociables et complémentaires passe par un programme d'actions mené en faveur de l'intégration responsable et du management responsable. Fort de la conviction que la diversité des talents est une source de richesse, de créativité et d'innovation, Hermès souhaite faciliter l'intégration des collaborateurs dans toute leur diversité, en développant concrètement des actions en faveur de ceux qui sont fragilisés, notamment les personnes en situation de handicap ou celles qui sont éloignées de l'emploi, seniors, personnes issues des minorités visibles ou des quartiers et zones défavorisés.

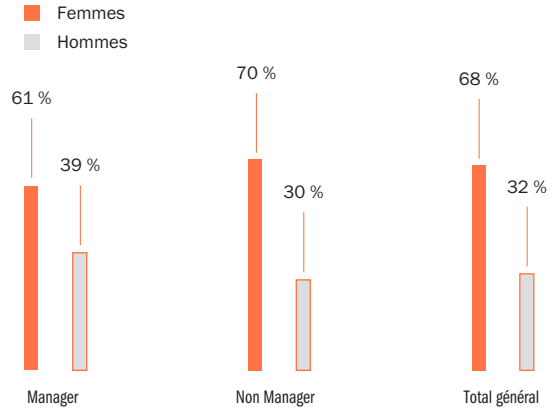
La politique consiste à mettre en place les conditions d'une égalité des chances en matière de recrutement et d'emploi, sous ses différentes composantes et de s'interdire toute forme de discrimination. Pour mémoire, il s'agit selon la Loi française d'éviter toute situation dans laquelle, sur le fondement de son origine, de son sexe, de sa situation de famille, de sa grossesse, de son apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue, de son patronyme, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, de son état de santé, de sa perte d'autonomie, de son handicap, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif local, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable. Ces éléments sont adaptés dans les filiales en fonction des Lois applicables en la matière.

2.2.2.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

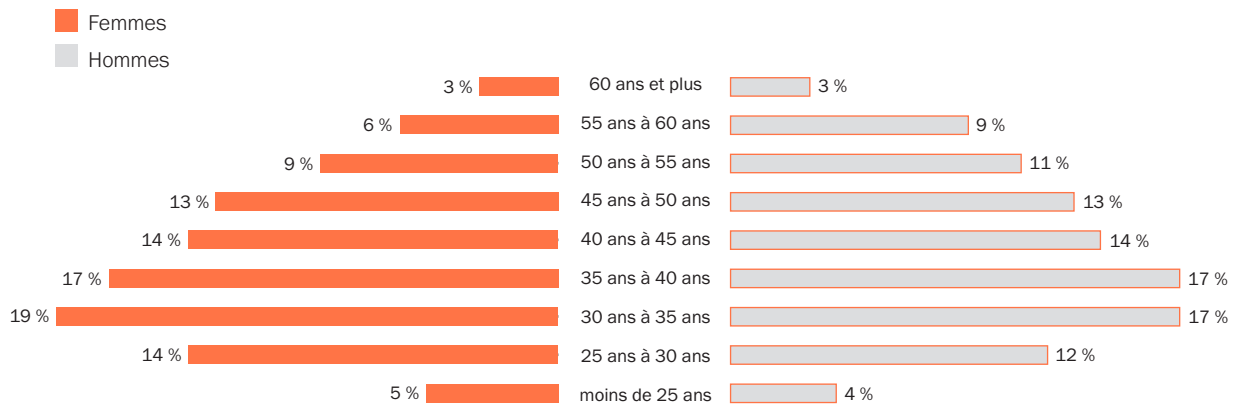
Management des diversités

Ce respect des différences est présenté aux collaborateurs dans la charte éthique formalisée en 2009 et garante de l'objectivité, de l'égalité des chances et de la promotion de la diversité sans discrimination dans le recrutement, les évolutions de carrière et la gestion quotidienne.

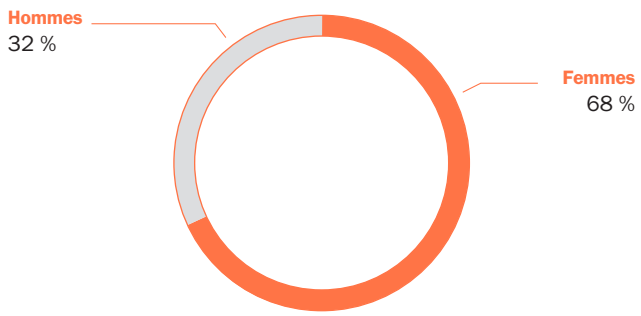
RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR CATÉGORIE (CADRES/NON-CADRES)



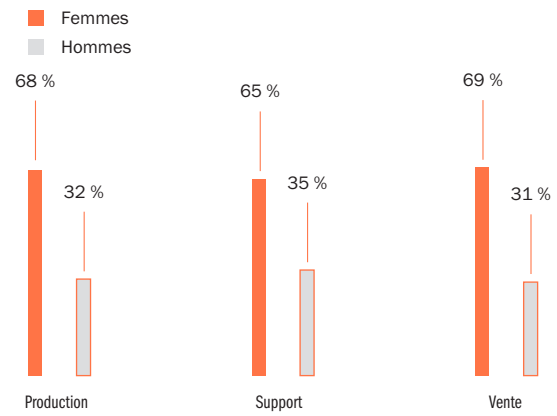
PYRAMIDE DES ÂGES FEMMES/HOMMES



RÉPARTITION FEMMES/HOMMES



RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR FILIÈRE



Pour développer un management responsable, le programme de formation « Alterego » explicite la richesse de la différence pour l'entreprise et ainsi renforce un management équitable dans l'accès à l'emploi et la gestion des carrières. Ce programme, débuté en 2017, s'est poursuivi en 2019 dans le cadre de 12 sessions d'une journée, auprès de 153 managers de direction et de proximité issus de toutes les entités en France. L'objectif est de les impliquer dans une culture d'employeur responsable et engagé en donnant lieu à de nombreux échanges autour du handicap, du fait religieux, de l'égalité femmes/hommes et du management intergénérationnel.

Diversité sociale

Le recrutement des collaborateurs respecte la diversité des profils partout où Hermès opère. Pour favoriser cette diversité, certains sites s'appuient sur des partenaires spécialisés. Ainsi la Holding Textile Hermès a choisi pour partenaire Open Emploi, spécialisé dans la diversité dans l'emploi, pour embaucher des demandeurs d'emploi longue durée et des séniors. Les Ateliers AS utilisent le programme Alterego pour accompagner ses managers sur l'inclusion au sein des ateliers. Chez HMS comme au sein de la CATE, le recrutement s'effectue uniquement *via* des tests d'aptitude et non sur CV, ce qui favorise dans les faits une diversité des profils.

Aux États-Unis, tous les employés d'Hermès Of Paris suivent une formation sur la diversité. En 2019, 715 d'entre eux ont suivi la formation « Comprendre les préjugés inconscients » et 192 managers « Surmonter les préjugés inconscients en milieu de travail ». Pour éduquer et prévenir le harcèlement au travail, Hermès Of Paris a mis en ligne des modules de sensibilisation au harcèlement. Ces modules ont été suivis par 522 employés et 196 managers (la filiale emploie 876 personnes). Ces formations pilotes serviront d'appui au déploiement de formations du même type à l'échelle internationale.

Dans la division Distribution Europe, les équipes pluriculturelles en termes de nationalité se développent. L'équipe d'Hermès Italie s'est mobilisée dans le cadre d'un Diversity Day pour recruter des personnes issues de la diversité.

Égalité Femmes/Hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes fondamentaux portés par le groupe. Une attention particulière est donnée à l'égalité notamment sur l'octroi des salaires à travail égal et assurer l'égalité des chances à tous les niveaux d'emploi. Des formations sont dispensées au management et le sujet est traité spécifiquement dans le cadre des réunions des services des ressources humaines.

Depuis 2019, afin de supprimer les inégalités professionnelles femmes-hommes dans les entreprises, l'index de l'égalité Femmes-Hommes a été créé. Dans les entreprises de plus de 250 salariés, il est calculé sur la base de cinq indicateurs : l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, l'écart de répartition des augmentations individuelles, l'écart de répartition des promotions, le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité et la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations. Chez Hermès, sur le périmètre des sociétés concernées, la moyenne pondérée de l'index d'égalité salariale entre les femmes et les hommes est de 94 sur 100. L'index des différentes sociétés se situe dans une fourchette comprise entre 79 et 100. L'index de la Holding, Hermès International, est de 99 sur 100 tout comme celui de la société Hermès Sellier qui regroupe l'effectif le plus important.

Le groupe est très majoritairement composé de femmes (68 %), représentées à tous les niveaux de la hiérarchie (54,2% dans les instances dirigeantes - voir chapitre 3.3.2.4) et dans toutes les activités. La politique du groupe est de s'assurer de l'absence de toute discrimination dans le traitement de ses collaborateurs.

Début 2019, Hermès a harmonisé ses pratiques internationales en matière de congé maternité en définissant une durée minimum de congé maternité de 16 semaines, avec le maintien de la rémunération de base à 100 % et la généralisation de la prise en charge à 100 % des frais d'accouchement en complément des organismes publics.

Afin de développer le leadership au féminin, 19 managers France et 26 managers d'Hermès en Europe et Asie (choisis parce qu'ils ont été identifiés comme des potentiels) ont bénéficié en 2019 du programme EVE, dont 12 femmes, contre huit collaborateurs en 2018 dont sept femmes. Des femmes identifiées comme Talents ont pu bénéficier de mobilités dans une proportion satisfaisante. Ainsi parmi les Futurs Leaders, 11 mobilités sont intervenues dont sept femmes et parmi les Talents Confirmés, 23 mobilités sont intervenues dont 13 femmes. Il s'agit des potentiels appelés à occuper des fonctions de haut niveau dans l'organisation, à long terme et identifiés dans la revue des Talents biennale, processus piloté par le groupe et conduit localement par les directions des ressources humaines avec les managers.

En France, des accords ou plans d'actions relatifs à l'égalité professionnelle ont été renouvelés avec différentes dispositions telles que le don de jours de repos pour des parents ou conjoints ayant un enfant ou conjoint gravement malade, l'absence autorisée du conjoint de la future mère pour les examens obligatoires, la mise en place d'entretiens de parentalité lors du retour de congé paternité ou maternité.

Au sein d'Hermès Horloger, une enquête interne sur l'égalité femmes/hommes a été conduite. Hermès Suisse propose à chaque collaboratrice enceinte une rencontre avec une sage-femme afin d'aborder ses droits, les bonnes pratiques et postures recommandées.

Au sein des sociétés de la Holding Textile Hermès, les cotisations retraite des salariés à temps partiel sont prises en charge par l'employeur sur la base d'un temps plein, et les parents bénéficient d'une autorisation d'absence en cas de maladie grave de l'enfant (jusqu'à 10 heures par semaine), à moduler en accord avec leur manager. Les femmes en situation de management et de responsabilité dans les sites de production bénéficient d'un accompagnement en coaching personnalisé.

Chez Hermès Sellier, en complément de la crèche implantée à Pantin pour les enfants du personnel, le nombre de berceaux supplémentaires réservés par Hermès International et Hermès Sellier a augmenté à Paris, Pantin et Lyon, pour faciliter la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (plus de 60 berceaux réservés au lieu de 40 l'année passée, permettant aux collaborateurs de bénéficier de places en crèche inter-entreprises).

94 / 100*

sur l'index de l'égalité salariale Femmes - Hommes

** indice global des moyennes pondérées*

Handicap

Hermès se préoccupe depuis longtemps de l'intégration dans ses différents métiers de personnes en situation de handicap. Ainsi, le premier accord Handicap a été signé en 2017 avec toutes les organisations syndicales représentatives au sein du groupe. Pour 2018-2020, Hermès s'est notamment fixé l'objectif ambitieux d'augmenter de 20 % par an son recours au secteur aidé, et l'objectif a été atteint en 2019.

La Mission Handicap groupe s'est mobilisée avec un réseau de 12 Référents Handicap présents dans chaque métier (Textile, Cuir, Cristal, Parfums, Maison, Femme, Hermès Services groupe, Hermès International, Hermès Commercial, Hermès Distribution France) pour aider l'ensemble des sites à progresser dans l'intégration et le maintien dans l'emploi de celles et ceux qui sont confrontés à une situation de handicap temporaire ou durable. Le réseau de Référents Handicap se réunit régulièrement pour partager les bonnes pratiques, visiter des établissements et services d'aide par le travail (Esat) et favoriser une montée en compétences. Il a notamment bénéficié en 2019 d'une formation au handicap psychique dispensée par le Club House, une association œuvrant contre la stigmatisation et l'isolement des personnes en situation de handicap psychique et facilitant leur réinsertion sociale et professionnelle.

L'ensemble de cette mobilisation autour du handicap en France a été saluée en 2019 à deux reprises au sein du Ministère du Travail avec la participation à la journée Réussites du Dialogue Social pour les modalités de co-construction de l'accord Handicap, puis lors des ateliers handicap organisés dans le cadre de l'opération « La France, une chance, les entreprises s'engagent ».

Après une première année ayant permis de franchir une étape décisive avec un taux d'emploi de personnes en situation de handicap passé de 3,99 % à 4,93 %, Hermès a poursuivi en 2019 sa mobilisation. Le taux d'emploi 2019 s'élève à 5,66 %.

Ce taux d'emploi, hors minoration, repose principalement sur un taux d'emploi direct qui s'élève à 4,90 % contre 4,21 en 2018 et 3,51 % en 2018. Le taux d'emploi global est de 7,42 %, minorations incluses, et dépasse le seuil légal de 6 % au niveau du groupe, comme en 2018.

En 2019, Hermès a réaffirmé sa mobilisation et son engagement en matière de handicap en allouant un abondement pour un montant dépassant 0,15 M€ par an, afin de permettre à la Mission Handicap groupe de poursuivre à iso-budget sur les trois années de l'accord, compte tenu des résultats.

La Mission Handicap groupe a participé en 2019 à 10 forums emploi dédiés au handicap. Des contacts ont été pris avec Défense Mobilité et la Cabat – Cellule d'aide aux blessés de l'Armée de terre, pour développer le reclassement de militaires blessés. Le partenariat triennal avec Sciences Po Paris sur le programme Accessible dédié aux étudiants en situation de handicap s'est poursuivi.

L'engagement de 20 CDI fixé initialement au 31 décembre 2020, date de la fin du premier Accord Handicap, est atteint dès 2019 avec l'embauche de 13 personnes en situation de handicap, en sus des neuf embauches réalisées en 2018. HMS représente la majorité de ces CDI, compte tenu du volume de recrutements annuel, mais aussi de l'ambition portée par le management et de l'adoption de la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS).

Le site de Fitilieu, site de production et école de formation du Pôle Savoie Dauphiné, s'implique particulièrement. Le partenariat pluriannuel avec l'association Ohé Prométhée a permis d'organiser en 2019 deux sessions de recrutement dédiées aux personnes en situation de handicap, réunissant à chaque fois une trentaine de participants en présence de traducteur en langue française des signes. Chacune des deux promotions s'est concrétisée par l'intégration de deux personnes en situation de handicap. Ce même partenariat a permis à la SNC d'organiser une session de recrutement dédiée et d'intégrer dans la promotion de couturières une personne en situation de handicap.

L'intégration de différentes natures de handicap constitue autant d'occasions de parfaire la formation des managers, tuteurs et collègues, comme le plan DYS (tous les troubles cognitifs spécifiques et les troubles des apprentissages qu'ils induisent) déployé sur HMS à Pantin pour favoriser l'intégration d'un jeune alternant.

Au quotidien, des travailleurs mis à disposition par des EA/Esat contribuent à diverses activités (coupe, préparation de commandes, logistique, sécurité, conciergerie, dispatching du courrier…) au sein de nombreux métiers (Hermès International, Hermès Services groupe, HMS, le pôle Parfums…). Ces collaborations constituent autant d'opportunités pour favoriser à terme des embauches.

En 2019, plus de 40 collaborateurs français ont effectué leur première démarche de reconnaissance de leur handicap, portant ainsi le nombre total de collaborateurs en situation de handicap à 516 en équivalent temps plein, contre 362 en 2018. Ils témoignent ainsi de la confiance qu'ils portent à la maison Hermès et bénéficieront d'un accompagnement dédié dans leur poste et leur maintien dans l'emploi.

Plus de 50 % du budget Mission Handicap a été consacré à des aménagements de poste, au financement d'équipements individuels ou à l'octroi de Cesu Compensation du Handicap.

Le Forum Handi'Cap 2019, organisé par la maison, a réuni à l'Espace Jean Louis Dumas à Pantin, autour de 12 kiosques thématiques, une centaine d'acteurs internes, leviers indispensables au déploiement efficace de la politique Handicap.

Près de 28 « duodays » ont été organisés, invitant à changer de regard en accueillant un étudiant en situation de handicap durant une journée pour lui faire découvrir un métier. Le pôle Parfums et la cristallerie Saint-Louis se sont particulièrement investis dans cette opération nationale permettant à des personnes en situation de handicap extérieures à l'entreprise, en recherche d'emploi ou issue de structures d'accompagnement de type Esat, de partager le temps d'une journée le quotidien de collaborateurs, et ainsi découvrir les coulisses de métiers de production ou de fonctions support.

En novembre, la semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap, a été l'occasion d'organiser différentes animations pour faire évoluer le regard et combattre les stéréotypes. De nombreuses opérations ont été menées sur les sites en France qui ont permis aux collaborateurs, et par extension, à leur famille d'être sensibilisés et de s'informer sur le handicap (marché de Noël avec des produits réalisés par des Esat chez Hermès Commercial, conférences inspirantes de Dorine Bourneton, handi-pilote de haute voltige, conférences d'Equiphoria pour témoigner des bienfaits de la thérapie équine pour des personnes en situation de handicap, massages réalisés par des non-voyants…).

Les membres des CSE de la Cristallerie Saint Louis, des Ateliers AS et de la Tannerie du Puy ont bénéficié de formations sur le handicap.

Le site du Vaudreuil du métier Parfums a participé à la journée mondiale de la trisomie 21, en mars.

Au sein d'Hermès Distribution France, afin de mieux accueillir en magasin les personnes en situation de handicap, des vendeurs ont été formés pour mieux prendre en compte les spécificités liées à chaque handicap, avec l'acquisition de savoir-faire et savoir-être pour l'accueil, l'accessibilité et la sécurité dans les locaux.

Hermès a également soutenu le co-financement de trois formations (5k€) en bureautique *via* le centre de formation HandiPlume, permettant ainsi à 30 travailleurs en EA/Esat de recevoir un certificat professionnel (PCIE et Facilitexte).

En Italie, un programme spécifique d'intégration des personnes en situation de handicap a été mis en place dans les magasins de Milan et Rome, tandis que des actions de sensibilisation au handicap ont été menées à la Tannerie de Cunéo.

Les frères Prudhomme, maîtres-artisans et enseignants

Faire naître des artisans et les faire grandir : c'est le pari fait par Hermès dans ses métiers du cuir. La maison n'hésite pas, en effet, à recruter des talents issus de tous horizons car ils apporteront richesse et diversité à sa sixième génération de maroquiniers. En interne, la tâche de former, accompagner et développer ces futurs dépositaires des savoir-faire dans le cuir revient à des maîtres-artisans chevronnés, tels les frères Prudhomme, contremaîtres à la maroquinerie de Pantin. Lionel et André, que l'on reconnaît aisément à leur blouse blanche, transmettent inlassablement l'usage des outils et l'exécution des gestes dont ils ont une parfaite maîtrise après une quarantaine d'années de maison. Ils enseignent aussi aux équipes tous les secrets d'une matière précieuse et capricieuse, chaque peau étant unique et réagissant à sa façon. Ce mode de transmission, jusque dans le moindre détail, permet à Hermès d'accroître au fil du temps ses savoir-faire dans son métier du cuir.

2.2.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les femmes et les hommes sont au cœur du projet développement durable et des initiatives portées par le groupe. Elles font notamment écho aux ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

N°3 : Bonne santé et bien-être

- 3.8 *« Chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle. »*
  Les collaborateurs de la maison ont accès à des dispositifs de santé et de protection sociale en fonction des réglementations et pratiques de chaque pays. Cela fait l'objet d'un groupe de réflexion et d'échange spécifique sur les frais de santé. Cette instance, mise en place de façon volontaire, permet des échanges constructifs sur l'équilibre et l'évolution du régime frais de santé applicable au sein de la majorité des sociétés du groupe. Enfin, les rémunérations fixes et variables dont bénéficient les collaborateurs, sont complétées par des dispositifs de frais de santé et de prévoyance non seulement en France mais aussi dans les autres pays où le groupe est présent.
- 3.9 *« Réduction de la mortalité et des maladies professionnelles »*
  En complément des actions HSE (pour mémoire, les sites industriels sont tous en zone OCDE soumis à de fortes régulations), le pilotage des indicateurs sur la santé, la sécurité et l'absentéisme a conduit à la mise en place de programmes de formation sur le bien-être et la santé ou la prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques), afin de prévenir et réduire l'impact des maladies professionnelles.

N°4 : Éducation de qualité

- 4.5 *« Éliminer les inégalités entre les sexes et assurer l'égalité, notamment vis-à-vis des personnes en situation de handicap »*
  L'accès et le maintien à leurs postes pour les personnes en situation de handicap est un enjeu important. Avec la signature en France d'un accord groupe pour 2018-2020, Hermès s'est fixé l'objectif ambitieux d'augmenter de 20 % par an son recours au secteur aidé, et l'objectif a été atteint en 2019. Dans le cadre du dialogue social en France, en 2019, un accord a été signé sur l'égalité entre les femmes et les hommes. De plus, lors des revues salariales, le respect du principe d'égalité est systématiquement recommandé. Enfin, une formation spécifique au management des diversités est déployée depuis 2017.

N°5 : Égalité des sexes

- 5.1 *« Mettre fin aux discriminations envers les femmes »*
  Les femmes tiennent une place importante dans le groupe (68 % de l'effectif). À l'échelle du groupe, les femmes cadres représentent 61 % des effectifs.

N°8 : Travail décent et croissance économique

- 8.5 *« Parvenir au plein-emploi productif et garantir une rémunération équitable »*
  Hermès est créateur d'emploi, notamment en France. Hermès veille à garantir pour ses collaborateurs une équité dans les rémunérations en prenant en compte le positionnement de chacun par rapport à ses pairs (niveau de responsabilité, femmes/hommes). Ils sont par ailleurs associés à la croissance du groupe, par l'attribution de plans d'actions gratuites. Le taux d'employés à temps complet est de 95 %.
- 8.6 *« Favoriser l'emploi des jeunes »*
  Des partenariats et accords avec les écoles permettent de recruter les futurs collaborateurs. Des sessions d'accueil des scolaires et étudiants au sein des différentes entités pour présenter la diversité des métiers.

N°8 : Travail décent et croissance économique

- 8.7 *« Éthique et engagements fondamentaux en matière de droits humains et d'organisation du travail »*
  Le groupe a défini et suit la mise en place de normes et pratiques sans compromis sur ces sujets.
- 8.8 *« Santé, sécurité sur le lieu de travail »*
  Hermès est très vigilant sur ces sujets et déploie une démarche de santé et sécurité pilotée par le réseau HSE. Les sites de production, en zone OCDE, sont par nature très exigeants sur ces sujets. Des enquêtes ont été réalisées dans le cadre de la démarche bien-être, en collaboration avec des professionnels, afin que les collaborateurs s'expriment sur leur ressenti sur les thématiques associées. Les résultats permettent de mettre en place des groupes de travail correctifs.

La transmission des savoir-faire avec des formateurs et des tuteurs

2

© Photographe : Benoît Teillet

2.3 LES HOMMES : SAVOIR-FAIRE

Introduction

Par un investissement soutenu dans les actions de formation destinées à l'acquisition de compétences autant que leur développement, le groupe entend pérenniser son modèle économique et culturel et favoriser la mise en œuvre de ses ambitions.

Cet engagement en faveur de la formation des collaborateurs se concrétise dans tous les métiers. Pour les activités de production et de distribution, des dispositifs de formation sont construits sur mesure et déployés localement (pôles régionaux, filiales) ou par le groupe à Paris (Université ExLibris). Cela concerne notamment l'acquisition de savoir-faire dans le premier emploi des maroquiniers, une pépinière d'ingénieurs au sein de l'École des Tanneurs et de l'École du Textile et la reconnaissance des qualifications acquises par des CQP [1.], la VAE [2.], ou des diplômes (CAP…). Dans la filière Maroquinerie, où la transmission de la culture et des savoir-faire tient une place considérable, un réseau de formateurs métier est structuré et animé par des rencontres régulières où sont échangées de nouvelles techniques d'animation et de transmission. Dans tous les territoires d'implantation des maroquineries Hermès, des partenariats avec des lycées sont tissés dès l'origine pour que la formation aux savoir-faire liés au métier se combine avec la pratique réelle. Pour les activités de distribution, des *Académies Retail* accompagnent vendeurs, directeurs de magasin et métiers supports dans le développement de leur expertise produit, mais aussi de leur qualité d'accueil et de service au client. De façon transversale, des cursus de formation sont aussi offerts pour stimuler la progression managériale de cadres appelés à occuper des fonctions au sein de Comités de direction. L'Académie des Services propose ainsi des programmes dédiés principalement au développement de comportements justes dans des situations de prise de parole, d'animation de réunions ou de gestion de projets, avec pour priorité la recherche de qualité du lien entre les individus et l'harmonie collective. Le savoir-faire doit se combiner au savoir-être.

Parallèlement à ces formations, tout au long de l'année, des opérations de maillage ont pour ambition de rapprocher les équipes pour mieux leur faire vivre l'esprit artisanal d'Hermès et développer l'esprit de curiosité autour d'une découverte en commun des savoir-faire. Ainsi les programmes Tandem, Tilbury et Parcours d'Adresse sont autant d'occasions offertes de rassembler les collaborateurs, mieux connaître le métier et l'univers d'un autre, se retrouver autour d'une culture humaine forte dans laquelle les échanges sont féconds pour tous.

2.3.1 ENJEU : RECRUTER DES TALENTS

Pour se développer, Hermès a besoin à court et moyen termes de renforcer ses équipes dans toutes les professions : artisans, vendeurs, producteurs, experts dans les fonctions transverses : IT, *supply chain*, finance, ressources humaines, juridique, digital… Au cours des cinq prochaines années, l'effectif d'Hermès pourrait passer de plus 15 000 à 20 000 collaborateurs et le groupe s'y prépare.

Dans ce contexte de croissance soutenue de l'activité, le développement durable de la maison repose sur sa capacité à recruter des talents qui vont pouvoir s'exprimer tout au long de leur carrière. Ces profils, ces expertises et ces savoir-faire différents sont essentiels pour accompagner l'évolution de la maison. C'est pourquoi Hermès accorde un soin particulier aux relations avec les écoles et au recrutement. Ils doivent permettre aux nouvelles recrues de s'inscrire harmonieusement dans le projet à long terme de l'entreprise et d'apporter une contribution efficace à ses activités.

2.3.1.1 POLITIQUE

Les recrutements sont pilotés par chaque métier et filiale, pour en assurer la parfaite adéquation au contexte. La politique de recrutement et de relation avec les partenaires est définie par la holding. En France, elle pilote également les relations avec les écoles, la communication et mutualise les recrutements. L'ambition est de mieux faire connaître aux candidats les métiers et la singularité de la maison, d'attirer des candidats convaincus par le modèle d'entreprise et ses valeurs, et de retenir les meilleurs profils, capables de s'intégrer pour longtemps au sein des équipes.

2.3.1.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Marque employeur

L'image d'Hermès est autant celle véhiculée à travers les objets, les magasins, les services que son image en qualité d'employeur. Celle-ci offre l'opportunité d'attirer les meilleurs candidats qui permettront à la maison de contribuer durablement à son développement

En 2019, Hermès a imaginé une nouvelle identité pour sa marque employeur. Sur des marchés de l'emploi en tension dans la plupart des pays où Hermès est implanté, l'enjeu est de renforcer sa visibilité et de mieux valoriser les éléments de son attractivité. L'entreprise Hermès grandit et se transforme aussi. Portée par le succès de ses collections et la progression de la demande, elle doit être en capacité d'accompagner l'accroissement de l'activité.

1. *Certificat de Qualification Professionnelle.*
2. *Validation des Acquis de l'Expérience.*

C'est pourquoi la nouvelle identité de marque employeur véhicule le message « Tous artisans » Il s'agit d'exprimer l'idée que tous les collaborateurs d'Hermès sont habités par un esprit artisan, celui qui contribue avec humilité, passion et amour du travail bien fait au rêve des clients par la réalisation du bel objet. Cette identité valorise les hommes et les femmes d'Hermès dans leur authenticité tout en mettant en avant le fait qu'ils font naître les objets, réalisés à partir de matières de haute qualité. Outre les deux médias principaux – le site carrières d'Hermès et la page LinkedIn d'Hermès – des supports de communication ont été développés pour faire rayonner cette image de marque employeur dans les actes de recrutement lors des forums écoles, salons, et lors des entretiens de candidats.

Une campagne de communication nationale a été déployée en France durant deux semaines à l'automne 2019, avec l'ambition de renforcer l'attractivité d'Hermès comme recruteur de talents, ainsi que sa légitimité comme créateur de valeur sociale. Elle a été visible dans la presse nationale à travers des double pages dans le Monde et le Figaro et dans la presse quotidienne régionale (Le Progrès, La Montagne, l'Est Républicain, Sud-Ouest et Normandie) pour mettre en valeur l'ancrage local. En outre, la campagne a été très présente sur les réseaux sociaux Facebook, LinkedIn et dans des médias ciblés sur les domaines News, Business, Culture, Entertainment, et Musique à travers des clips vidéo. Cette campagne a généré près de 6 200 clicks sur LinkedIn et a touché plus de 473 600 visiteurs uniques, une belle performance grâce aux vidéos qui ont suscité un bon engagement.

Durant toute l'année 2019, Hermès a animé de façon sélective mais plus intensive sa présence sur LinkedIn, à travers 86 publications. Cela a permis en un an de voir doubler le nombre de *followers*, passé de plus de 285 500 à plus de 475 750. Les sujets de ces « posts » ont couvert les ouvertures de sites manufacturiers, les ouvertures et rénovation des magasins, les événements de recrutement, les relations et partenariats avec des écoles, les actions en faveur du handicap… En 2019, plus de 1 800 recrutements ont été opérés par le biais de LinkedIn. Le nombre de candidatures reçues par ce réseau s'est élevé à plus de 276 800 (contre près de 153 000 en 2018). Enfin, le nombre de visites sur la page Hermès de LinkedIn a été de plus de 432 800 (contre près de 309 200 en 2018).

2ème

meilleur employeur du classement Glassdoor (France)

En décembre 2019 Hermès a été de nouveau classée parmi les meilleurs employeurs, en occupant la 2nde place du classement Glassdoor, seul dans l'industrie du luxe. Ce classement (Glassdoor) concerne les entreprises de plus de 1 000 salariés, ayant plus de 20 avis de collaborateurs sur chacun des huit attributs. Une marque de reconnaissance de la qualité de vie au travail dans l'entreprise en matière de management, rémunération, expérience candidat, avantages. Glassdoor est une plateforme d'emploi, qualifiée de « Google de l'emploi », qui agrège les offres d'emploi de certains jobboards et sites Carrières d'entreprises. Créée pour partager l'authenticité de l'expérience collaborateur, Glassdoor recueille les avis des collaborateurs et anciens employés sur les entreprises et des candidats sur leur parcours lors des entretiens de recrutement.

Hermès a reçu aussi le prix du meilleur employeur – classé 3e dans l'industrie du luxe – d'Epoka – Harris Interactive, un classement effectué auprès des étudiants et jeunes diplômés. Enfin, Hermès Australia a été nommée « *Best Retail Employer of the Year* » dans l'univers de la distribution.

En 2020, Hermès poursuivra sa communication employeur par des actions de plus grande envergure qui auront pour objet de soutenir une activité de recrutement dynamique. Une démarche autour de cinq piliers est formalisée et consiste à structurer la promesse employeur, appuyée par des éléments tangibles et les bénéfices aux candidats.

Relations écoles

Hermès entretient des relations étroites avec le monde de l'éducation, porté à la fois par le devoir d'entreprise citoyenne qui apporte sa contribution à la formation des jeunes et par la nécessité d'accueillir les jeunes pour compléter leur formation théorique d'une expérience opérationnelle.

La maison ouvre ses portes à de nombreuses promotions d'étudiants le temps d'une matinée pour leur faire découvrir les ateliers, un magasin et leur présenter Hermès de façon globale pour faire connaître et rayonner sa réalité d'employeur responsable de qualité.

Les relations avec les écoles se focalisent surtout sur les écoles d'art et sur les écoles préparant aux savoir-faire artisanaux concernant Hermès, tout en ayant un spectre plus large compte tenu de la diversité des activités et des métiers exercés au sein du groupe.

Cette démarche symbolise aussi la volonté de la maison d'échanger avec les jeunes générations. Ces relations vont continuer à s'entretenir. L'analyse de matérialité du groupe à aussi fait intervenir ces représentants de générations futures. Enfin les projections des films « Empreintes sur le Monde » restent un moment privilégié pour les échanges intergénérationnels.

Support

En 2019, Hermès a poursuivi son partenariat avec HEC qui a donné lieu à de nombreuses actions telles qu'une présence sur un forum étudiant en mars, une étude sur le sens chez Hermès menée par des étudiants, une mission proposée aux étudiants du Master Entrepreneurs, la participation à un jury…

Le partenariat avec Sciences Po Paris s'est poursuivi aussi, se traduisant concrètement par des rencontres avec des étudiants en situation de handicap, le recrutement de stagiaires et d'alternants.

Des actions de proximité telles qu'un petit-déjeuner ressources humaines/Manager avec les étudiants du Master Finance, l'accueil des étudiants du Master Marketing et Communication ont permis d'incarner la maison et de partager des témoignages vivants de nos acteurs.

Le parrainage du Master 2 Innovation Luxe et Design dispensé par l'IAE Gustave Eiffel a été l'occasion d'ouvrir les portes à une promotion de 30 étudiants pour leur faire découvrir les ateliers du cuir de Pantin et le magasin du Faubourg Saint-Honoré, et échanger avec d'anciens élèves de leur école, employés chez Hermès.

La direction artistique groupe entretient des liens étroits avec les écoles d'art référentes dans leur domaine. Elle poursuit à travers des actions concrètes l'objectif de repérer de jeunes talents pour de futures collaborations et de les accompagner dans leur parcours d'apprentissage par des cas concrets et en leur ouvrant l'univers de la création d'Hermès. En 2019, un groupe d'étudiants de l'école Penninghen à Paris s'est vu confier le sujet « Vitrine de rêve et rêve de vitrine » consistant à créer les décors des vitrines du Magasin George V à Paris le temps d'une saison. Des étudiants de l'Accademia Belle Arti ont aussi conçu à l'occasion du salon international du meuble de Milan des vitrines appelées « The sky in the room ». En 2019, des étudiants de cette même école ont proposé des vitrines « The dream collector » pour le magasin de Venise à l'occasion de la biennale d'art. Des étudiants de l'Ecal en Suisse ont réfléchi à la conception de cadrans de montres, parrainés par le graphiste Philippe Apeloig. Une proposition d'événement de communication a été imaginée par des étudiants de la Chaire Colbert – ENSAAMA.

Artisan et métiers

La maison Hermès a été présente à Paris au Forum CentraleSupélec dans l'objectif de présenter son pôle manufacturier implanté dans 55 sites de production – dont 43 situés en France – et de valoriser l'attrait des carrières pouvant être offertes à des ingénieurs dans cet univers artisano-industriel. Des offres d'emploi et de stages ont suscité un large intérêt. En outre, un groupe de managers a animé une demi-journée auprès d'étudiants de 1re année de Centrale Paris en leur confiant des mini cas. L'objectif de cette séance était d'ouvrir les élèves au caractère pluridisciplinaire du monde de l'entreprise et de la conception de produits et de services et leur faire prendre conscience des verrous scientifiques et technologiques autour des processus (innovation, conception, production, logistique, etc.).

Le pôle Hermès Maroquinerie-Sellerie poursuit et initie des partenariats avec les lycées professionnels Jean Rostand (Angoulême), Boismard (Brionne), Casanova (Givors) depuis 30 ans, école Boudard (Montbéliard), Desaix (Saint-Eloi les Mines), un nouveau CFA à Bordeaux (Le Vigean à Eysines). Il a ouvert un bac professionnel de maroquinerie avec le lycée professionnel Flora Tristan de Montereau pour accompagner la création de la nouvelle maroquinerie. Un CAP option coupe au lycée Jean Monnet en région parisienne a aussi été ouvert. Il a également participé au dispositif local Savoie-Dauphiné du Comité Local Écoles Entreprises organisé avec deux lycées du Bugey. En Franche-Comté, une formation qualifiante Coupe a été créée en partenariat avec l'École Boudard.

Le pôle Hermès Maroquinerie-Sellerie a également soutenu le programme *Manufacto* piloté par la Fondation d'entreprise Hermès qui vise à faire découvrir le métier d'artisan à des enfants et des adolescents par l'initiation – en plusieurs étapes – à la fabrication d'un objet. Ce soutien s'est traduit notamment par l'intervention d'artisans dans plusieurs classes de collèges et lycées en région parisienne, Lyon et Franche-Comté, et par l'accueil de classes dans certains sites des pôles Savoie-Dauphiné, Sud-Ouest et Franche-Comté.

La filière textile entretient des liens étroits avec le lycée Aubry, l'ITECH, l'Ecole du textile Cepitra, le lycée La Martinière Diderot, le lycée André Paillot et l'ENSAIT.

Le pôle Tanneries s'est rapproché de l'IUT Chimie du Mans en vue d'initier un Programme Jeunes Techniciens en tannerie et de l'ITECH pour présenter le programme Jeunes Tanneurs, un parcours d'intégration de jeunes ingénieurs chimistes s'étalant sur 24 mois et se découpant en quatre séquences de six mois dans quatre tanneries différentes.

Dans le cadre du partenariat entrepris par le pôle Parfums – sous l'impulsion de Christine Nagel – et l'École Supérieure du Parfum, un projet de création a été confié aux 38 étudiants de 5e année du Master « Création et Management de l'Industrie du Parfum ». Le thème choisi était « Quand l'univers de la parfumerie sélective passe au vert : (ré)inventer le monde du parfum de Demain ! ».

Le pôle Hermès Femme a contribué à la refonte des programmes de l'IFM/Chambre syndicale de la Haute couture à destination des métiers des ateliers de mode.

La cristallerie Saint-Louis poursuit ses collaborations et partenariats avec les établissements de formation préparant aux métiers artisanaux de la cristallerie (lycée Jean Monnet d'Yzeure, lycée Dominique Labroise de Sarrebourg, Centre Européen de Formation aux Arts Verriers de Vannes le Châtel) notamment par l'accueil d'élèves dans le cadre de stages ou de contrats d'apprentissage.

Marchand

Dans le cadre des recrutements des renforts pour les périodes estivales et des fêtes de fin d'année, Hermès Distribution France organise des sessions de recrutement collectives. Ces sessions, organisées dans des lieux uniques, sont aussi l'occasion de présenter la maison et la filiale, ses valeurs et son histoire, et de proposer un temps de maillage entre les candidats et les équipes des magasins. En 2019, ces événements ont eu lieu à Paris, Nice et Lyon et ont permis de recruter 67 renforts. De plus, la filiale a participé aux forums recrutement des écoles de gestion Essca, Ieseg, Isefac et IFM.

Le pôle Marchand, international par nature, mène des actions diverses auprès des étudiants dans le monde. Ainsi, Hermès of Paris a établi un partenariat avec la *Luxury Education Foundation*, une organisation à but non lucratif qui propose des échanges et des rencontres avec des leaders de l'industrie. Cette organisation coopère avec Columbia Business School, Parsons School of Design et Honk Kong University of Science and Technology. Hermès Mexico a noué un partenariat avec IES de Moda, Casa de Francia pour proposer des stages aux étudiants et pour en recruter certains.

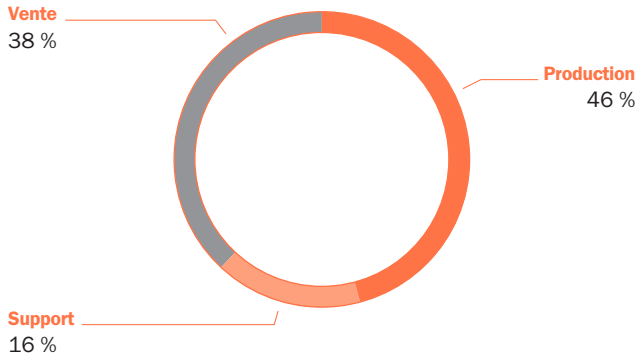
Hermès GB a mis en place un programme de quatre jours consistant à accueillir huit étudiants pour leur faire connaître la filiale, son activité, ses magasins.

Hermès Asia Pacific a accueilli 50 étudiants lors d'un campus recrutement qui a permis de pourvoir des postes à la vente.

Recrutement

Lors des recrutements, l'accent est mis particulièrement sur la personnalité du candidat : le sens collectif, l'esprit de curiosité, l'exigence de qualité et l'attention aux résultats sont des critères clés car ils jouent un rôle déterminant dans la capacité du futur collaborateur à enrichir le projet de l'entreprise tout en participant à l'esprit collectif fort qui qualifie son expérience en interne.

RECRUTEMENT PAR FILIÈRE



L'activité recrutement a été particulièrement soutenue en 2019.

Le site carrières a été rénové en 2019 pour adopter la nouvelle identité de la marque employeur :
https://www.hermes.com/fr/fr/story/221096-hermes-employeur/.
En 2019, 2019 offres d'emploi ont été publiées (contre 1 710 en 2018) témoignant de la vitalité de l'activité, dont 888 CDI, et 1131 CDD, alternances et stages qui ont été proposés. Le site a enregistré plus de 175 500 candidatures en 2019 (contre près de 150 000 en 2018).
826 embauches – tous emplois confondus – ont été effectives *via* le site (contre 721 en 2018).

Le site employeur d'Hermès a attiré plus de 677 000 visiteurs en 2019 (contre près de 535 000 en 2018) sur les pages d'offres, soit une progression de 27 %.

Support

Hermès Commercial a organisé des sessions collectives de recrutement de stagiaires et d'alternants pour la direction des Services aux Clients, une session de recrutement collective Handimatinale pour la 1re fois dans un objectif d'inclusion, des sessions collectives pour recruter des opérateurs logistiques. La direction des ressources humaines en charge du recrutement pour Hermès Sellier et pour plusieurs filiales en France, a aussi mis en place des sessions de recrutement collectives, pour sélectionner et recruter des stagiaires et alternants.

La direction des systèmes d'information d'Hermès a recruté plus de 40 personnes en 2019, notamment par une campagne de recrutement permettant d'attirer des profils rares sur un marché en tension.

Plusieurs filiales réinventent leur manière de recruter afin de créer une proximité et une connivence plus forte avec les candidats et installer la relation dans un temps plus court.

Artisan et métiers

Le pôle Hermès Maroquinerie-Sellerie, a participé à plusieurs salons et forums : le forum de recrutement de Charente, les salons de recrutement d'Evreux et de Val de Reuil ; le Salon Bugey Expo, le forum de l'emploi de Pont de Beauvoisin, le mondial des métiers à Lyon, le salon des métiers d'art à Belley, les portes du Cuir à Saint-Junien…

Des sessions collectives de recrutement ont accompagné le recrutement des stagiaires pour les Services Centraux du pôle Maroquinerie.

La filière Textile a lancé une démarche Filière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, appelée « Perspectives », pour anticiper 109 départs d'ici 2022 : structuration du projet, entretiens individuels avec chaque potentiel futur retraité, analyse des données, plan d'accompagnement, anticipation des recrutements pour assurer transmission et tutorat. Deux groupes de projets se penchent, d'une part sur la refonte du parcours de formation des Imprimeurs, et d'autre part sur l'organisation « contrôle qualité » pour laquelle 30 recrutements seront à effectuer d'ici 2022. La filière a participé au Forum 1000 entreprises pour l'emploi de Lyon. La Société Novatrice de Confection (SNC) a participé au Forum de l'emploi de Périgueux. Dans cette même filière, la pépinière d'ingénieurs continue de recruter et former des ingénieurs débutants à qui des parcours d'immersion interne sont proposés pour ensuite leur permettre de prendre des fonctions fixes et assurer la relève.

Le pôle Parfums invite deux fois par an à Pantin des étudiants à la recherche de stages. 140 étudiants ont pu en 2019 s'immerger dans l'univers et prendre le pouls de la culture managériale de l'entreprise. Environ 60 stagiaires ont ainsi été recrutés.

Dans le cadre de sa politique de recrutement d'artisans, la cristallerie Saint-Louis s'appuie sur les services de Pôle Emploi pour la recherche de personnel issu du pays de Bitche. Après les étapes de pré-sélection opérées par Pôle Emploi puis par le service des ressources humaines, les demandeurs d'emploi rejoignent la manufacture pour une Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) encadrée par une convention avec Pôle Emploi. Cette immersion permet aux équipes de Saint-Louis d'évaluer les aptitudes à apprendre le métier et pour le candidat de confirmer sa projection vers une nouvelle voie professionnelle. Au 18 novembre 2019, 25 conventions ont été signées et ont abouti à la signature de sept contrats de travail.

Marchand

Afin de recruter des renforts pour la période des fêtes de fin d'année et pour la période estivale dans les stations balnéaires, Hermès Distribution France a réuni les candidats présélectionnés à Paris, Lyon et Nice. Ces rendez-vous sont des opportunités pour identifier les futurs talents qui pourraient rejoindre la maison.

Hermès Distribution Europe a innové en utilisant l'outil Easyrecrue permettant d'effectuer des entretiens vidéo différés, contribuant ainsi à mettre en œuvre des approches innovantes. Des tests de langue par Easyspeaking ont aussi été proposés.

3 699

créations de postes sur les 5 dernières années

Développer les Talents pour bâtir l'Hermès de demain

Hermès entend faciliter la construction au sein du groupe de parcours professionnels et personnels riches pour faire émerger ses dirigeants et managers de demain. L'enjeu étant de bâtir l'Hermès de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui.

Chaque collaborateur bénéficie d'un entretien d'évaluation une fois par an. Les directeurs généraux des filiales et leurs DRH supervisent les revues annuelles de performance qui reposent notamment sur l'entretien annuel qui permet de faire le bilan de l'année écoulée et de construire les objectifs de l'année à venir, notamment en termes de formation. Les équipes RH s'assurent de recueillir l'ensemble des feuilles de route sur lesquelles les points importants des échanges sont retranscrits et qui servent à mettre en place le plan de formation. En France, le point sur les compétences et l'évolution professionnelle du collaborateur est retranscrit par l'entretien professionnel qui doit se dérouler légalement tous les deux ans. Hermès a fait le choix de le tenir tous les ans et d'aborder les sujets de l'entretien professionnel en même temps que l'entretien annuel. La DRH supervise la mise en œuvre de ces deux entretiens :

- Le bilan annuel comportant les appréciations de la performance, l'environnement de travail, l'analyse des compétences, les objectifs pour l'année suivante ;
- L'entretien professionnel, permettant de discuter de perspectives à moyen terme avec le collaborateur (bilan professionnel, projet professionnel, plan de développement des compétences, formation).

Les entretiens annuels dans les filiales étrangères s'inscrivent dans le cadre d'un processus piloté par la direction des ressources humaines de chaque filiale, à partir des orientations données chaque année par la direction des ressources humaines groupe à l'appui de supports : guide d'entretien annuel, supports d'entretien annuel pour les collaborateurs, les managers et les leaders. Tous bénéficient d'un moment d'échange, co-remplissent le document qui restitue l'échange et porte sur l'atteinte des objectifs, la performance, la relation managériale, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, le respect de l'éthique et de la conformité, les besoins en formation, la fixation des objectifs de l'année à venir. Certaines filiales (Etats-unis, Japon ...) adaptent les formats groupe par nécessité culturelle. L'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours est nourri par ces échanges annuels. En complément, les filiales organisent une fois par an un Comité carrières qui permet aux Comités de direction de partager les situations individuelles et de stimuler la mobilité interne, premier levier de développement des collaborateurs. La « revues des talents » annuelle est aussi un moyen de bien connaître les collaborateurs et de suivre de près leurs trajectoires. Elle permet de soutenir de de manière rapprochée et individuelle le développement des cadres.

Plus spécifiquement, la direction des ressources humaines groupe suit de près, en lien étroit avec les direction des ressources humaines des pôles, le développement des talents et propose une offre de programmes à leur attention. En 2019, le programme « Cavaliers » a permis à six groupes de jeunes talents de réfléchir sur un sujet représentant un enjeu stratégique défini par le Comité Exécutif. En 2019, le thème « Hermès Green » a par exemple été soumis aux participants. Le « Colbert Labo » a permis à six jeunes de réfléchir avec des pairs de l'industrie du luxe sur le thème « Comment réinventer et valoriser le métier de vendeur dans une maison de luxe ? ». De multiples programmes externes ont été offerts à plus de 50 collaborateurs – dont 37 dans les programmes « Eve » et « Octave » déployés par Danone - que la maison souhaite accompagner dans leur leadership, en particulier et plus largement, dans leur développement. Pour la 2e année consécutive, quatre collaborateurs ont pu rejoindre le programme Campus Formation Etudiants Entreprises qui prépare – sur le mode de l'alternance – aux compétences numériques nécessaires à l'accompagnement des mutations en cours : design thinking, gestion de projet, techniques digitales, modes collaboratifs ... A la clé un diplôme d'université de niveau Master 2 leur est délivré, ce qui augmente leur employabilité.

2.3.2 ENJEU : ASSURER LA PÉRENNITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIR-FAIRE

Hermès fonde son modèle de croissance sur une culture de progrès continu, dans un contexte de croissance soutenue des activités et des effectifs. Pour cela, la pérennité et le l'enrichissement des savoir-faire, souvent exclusifs, leur acquisition et leur transmission auprès de tous les collaborateurs quelle que soit leur fonction (artisans, marchands, support...) sont essentiels. Cela consiste notamment à accompagner l'évolution des collaborateurs tant pour soutenir l'excellence et l'efficacité des savoir-faire et des opérations, que pour préserver leur employabilité, assurer une solide compréhension de la culture d'entreprise et faire vivre une culture managériale cohérente et source de valeur.

La culture d'entreprise, ciment de l'appartenance à Hermès, fait l'objet d'un partage large à travers des sessions d'intégration destinées aux nouveaux arrivants, à Paris comme dans les régions du monde. Elle se transmet aussi par divers programmes *ad hoc* qui permettent aux collaborateurs de la traduire dans leurs actes et leurs attitudes. Elle assure une cohérence à toutes les actions de formation.

2.3.2.1 POLITIQUE

La priorité est de consolider et de développer les expertises individuelles, de progresser en polyvalence, d'assurer le partage des savoir-faire au sein des équipes, de renforcer leur transmission de génération en génération, et de conserver les talents. L'excellence de tous ces savoir-faire s'exprime tant à travers la qualité des objets que dans les capacités à savoir les fabriquer en respectant les artisans et l'environnement.

La direction des ressources humaines met en œuvre une politique systématique de formation des nouveaux entrants avec un cursus dédié. Cette politique se met en place essentiellement en interne mais également par le biais de formations externes. Hermès développe en interne des écoles de formation pour ses grands métiers artisanaux – Cuir, Textile, Tannerie – afin de pérenniser et transmettre solidement ces savoir-faire. La maison travaille en amont à la promotion des métiers d'art et d'artisanat auprès des jeunes générations, par des actions locales (portes ouvertes, liens avec les écoles) ou avec le relais de la Fondation d'entreprise Hermès (exemple : programme *Manufacto*). Permettre à des jeunes de découvrir un métier manuel et de s'y engager est essentiel : ces métiers sont souvent méconnus et pourtant porteurs d'avenir. Hermès contribue au maintien, voire au développement des savoir-faire artisanaux et manufacturiers, dans un contexte de perte de ces savoir-faire (et pas seulement celui des artisans d'art). La Holding Textile Hermès, par exemple, l'un des plus importants pôles textiles de France en Rhône-Alpes (près de 750 personnes), abrite de nombreux savoir-faire uniques autour du tissage et de l'impression de la soie, qu'Hermès veille à maintenir.

2.3.2.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE

La formation est, avec la mobilité interne, l'un des leviers majeurs pour accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours dans la maison. Hermès est animé par la conviction forte que le potentiel de chacun doit être stimulé par un développement constant des compétences, encore plus nécessaire à une époque de mutations et de bouleversements. La formation sert l'intégration des nouveaux, le développement des managers, l'acquisition de compétences et d'expertises dans les métiers en évolution forte, l'adaptation au changement dans le cadre de grands projets de transformation, le partage de la culture d'entreprise, le développement personnel. La proposition de formation du groupe est la résultante des besoins cumulés de la maison en matière d'accompagnement de la croissance, des besoins de mobilités internes et des souhaits des collaborateurs évoqués lors de l'entretien professionnel annuel.

Intégrer les nouveaux

Hermès accorde un soin particulier à l'intégration pour garantir un accueil adapté permettant aux nouveaux collaborateurs de prendre leurs marques, de mesurer la singularité du projet d'Hermès, de comprendre son identité, de connaître son histoire et se roder à ses codes, son organisation et ses enjeux dans le contexte d'une entreprise multi-dimensionnelle par la diversité de ses métiers, ses collaborateurs, de ses lieux géographiques et de ses cultures.

Dans cette optique, par exemple :

« Mosaïque », le programme d'intégration destiné aux nouveaux collaborateurs en France, a permis en 2019 à 345 personnes de se sentir accueillies avec attention et mieux assimilées à la culture d'entreprise grâce à des visites, témoignages, présentations donnant une vision large et illustrée d'Hermès. « H Immersion », le programme d'intégration des nouveaux collaborateurs des filiales de distribution, a été délivré dans un format local d'une durée d'un à quatre jours auprès de plus de 1 100 participants à travers plus de 110 sessions.

Le nouveau programme groupe « Hkeys » accueille durant trois jours les nouveaux managers dans les six mois suivant leur arrivée afin de leurs donner les clés de compréhension pour adopter une posture managériale en adéquation avec les valeurs de la maison et créer des liens entre des managers d'entités diverses.

Au sein des services centraux d'Hermès Maroquinerie-Sellerie, le nouveau programme d'intégration « Tous en Selle ! », exclusivement conçu et animé par des managers du pôle, a bénéficié à 38 collaborateurs au cours de deux sessions distinctes. En outre, les nouveaux collaborateurs non-artisans sont invités à s'initier à la couture par un stage dans les ateliers du cuir durant quatre jours : 28 stages cuir ont été organisés en 2019.

« Au fil d'HTH », programme d'intégration de trois jours de la filière Textile, évolue avec l'ajout d'ateliers pratiques (autour du roulottage et du contrôle qualité), la visite du magasin Hermès de Lyon et une visite et présentation de toutes les unités de production de la filière. Une matinée d'intégration à destination des stagiaires et alternants a également été lancée en octobre.

Hermès Femme a créé la journée d'intégration « 1ers regards », organisée deux fois par an, pour tous les nouveaux collaborateurs en CDI et CDD de plus de six mois. Ils sont conviés à une journée de présentation et d'ateliers ludiques abordant les enjeux et la stratégie du métier. 95 collaborateurs ont bénéficié de cette journée.

Aux Tanneries du Puy dans le pôle Hermès Cuirs précieux, un parcours d'intégration extensif de formation à l'ensemble des postes de production (durée : un an et demi) est suivi par les nouveaux artisans.

Hermès Parfum & Beauté poursuit le déploiement des programmes d'intégration « Premiers Pas » pour tous les nouveaux CDI et « Découvrons Hermès Parfum & Beauté » pour les CDD, alternants et stagiaires.

Le pôle Maison a lancé sa première journée d'intégration en septembre permettant aux nouveaux collaborateurs de découvrir le métier maison ainsi qu'une vision du groupe.

Les activités de l'Université Ex-Libris

Hermès considère les compétences managériales comme un savoir-faire à part entière, au même titre que les savoir-faire techniques. C'est pourquoi l'Université Ex-Libris, Université interne animée par la DRH groupe, délivre des programmes axés principalement sur le développement des managers et la diffusion de la culture d'entreprise. Son activité a été particulièrement soutenue en 2019, avec plus de 1 268 personnes formées au total (contre plus de 1 250 en 2018).

Le programme de trois jours « Happy Culture » destiné aux collaborateurs de plus de trois ans d'ancienneté, a permis à 202 personnes d'enrichir leur culture Hermès et de mieux connaître les nouvelles dimensions de la maison. Le programme « IFH », destiné aux membres des comités de direction des sites ou filiales, a permis à 52 collaborateurs de partager la vision et la stratégie du groupe et des métiers et d'avoir une vision transversale de la maison.

Des sessions de formation en management sont également déployées. Elles ont permis à 267 managers de mieux appréhender leurs responsabilités, en adoptant des postures et des pratiques appropriées aux valeurs de l'entreprise, et à jouer un rôle clé dans l'accompagnement des collaborateurs et de la croissance des activités.

À l'initiative du groupe, deux programmes sont déployés dans les différentes entités : « Alterego » qui vise à sensibiliser les managers aux enjeux du management des diversités et du handicap, et « Alchimie » qui a pour objectifs de partager la vision et les enjeux en matière de recrutement et de se professionnaliser dans la conduite de l'entretien de recrutement.

En décembre, en partenariat avec Artips, a été lancée la plateforme « Culturiosité » auprès des 8 000 collaborateurs francophones (France, Bénélux, Suisse), afin d'accompagner le développement de la culture générale.

En outre, l'Université Ex-Libris anime la communauté des formateurs métiers et marchés, en charge de la formation produit des vendeurs. Deux sessions de « Train The Trainer » réunissent deux fois par an la communauté de formateurs venant de tous nos pays. Chaque saison, cette formation technique de cinq jours est dédiée aux collections saisonnières. Un rituel dans lequel les formateurs métiers transmettent leurs connaissances et expertises aux formateurs des marchés qui, à leur tour, transmettront aux équipes de nos magasins.

Les écoles des savoir-faire

Au sein du **pôle Maroquinerie**, l'École du Cuir a enrichi ses programmes pour accompagner les enjeux clefs de développement et de transmission des compétences.

La formation des nouveaux entrants

- Formation initiale Table
  - Le programme est déployé sur tous les sites
- Formation initiale Coupe – Préparation
  - Le programme est déployé sur tous les sites
  - Lancement d'un outil de formation digital au service du formateur (100 questions Coupe)
- Formation initiale Piquage
  - Construction et déploiement d'un programme de formation initiale

Les actions de l'École du Cuir ont favorisé l'obtention de 197 CAP Maroquinier, 76 titres de Sellier Maroquinier d'Art, 21 CQP Coupe. Dans le cadre de la VAE (valorisation des acquis de l'expérience) : neuf CAP Maroquinier, huit titres Sellier Maroquinier d'Art, 10 CQP Coupe.

Ainsi, plus de 320 certifications ont été obtenues cette année par nos collaborateurs. 206 collaborateurs ont obtenu un CAP (certificat d'aptitude professionnelle) dans le cadre d'une stratégie de reconnaissance des aptitudes professionnelles et de maintien des savoir-faire artisanaux.

Cette année, Hermès a inauguré un pôle de formation au sein de sa nouvelle maroquinerie iséroise. Les Ateliers de Fitilieu, dotés d'une école dédiée aux métiers de sellier-maroquinier, de coupeur et de mécanicien, accueilleront à terme une centaine d'artisans. Les artisans formateurs ont développé des compétences spécifiques, notamment la maîtrise de la langue des signes, pour adapter l'apprentissage et la production aux différentes situations de handicap.

La formation continue

Le déploiement des 12 programmes de formation continue de l'École du Cuir (5 600 personnes formées depuis 2011) s'est poursuivi avec, notamment, un nouveau programme destiné aux Coupeurs intitulé « Profession : Coupeur II », complémentaire au programme déjà existant. À l'issue de la formation, les coupeurs connaissent les spécificités des peaux patrimoines et rares de la maison, sont capables d'identifier les contraintes liées à une peau patrimoine et rare, sont sensibilisés aux notions de consommation et d'économie matière, etc.

Le développement de la polyvalence et de la poly-compétence des artisans

De très nombreux programmes ont été mis en place sur l'ensemble des sites pour accompagner le développement de la polyvalence et de la poly-compétence des artisans : maroquiniers formés au métier de coupeur ou de mécanicien, mécaniciens et coupeurs formés au métier de maroquinier.

Le développement de la polyvalence s'encourage aussi par la formation des artisans à la fabrication d'autres produits. Par exemple, à la :

- Maroquinerie du Sud-Ouest : quatre artisans petite maroquinerie ont été formés à la fabrication du sac ; des artisans gantiers ont été formés à la petite maroquinerie souple ;
- Maroquinerie de Normandie : six artisans petite maroquinerie ont été formés à la fabrication du sac.

Le **pôle Textile** – à travers l'École Textile – a lancé deux groupes de travail dédiés aux formations mises en place dans le cadre de la démarche « Perspectives », en anticipation des départs à la retraite :

- Un groupe sur la refonte du parcours de formation Imprimeurs avec, entre autres, une initiative locale de partenariat avec un atelier artisanal d'impression sur étoffes à Lyon ;
- L'autre sur l'organisation « contrôle qualité » pour laquelle 30 recrutements seront à effectuer d'ici 2022 : refonte de la définition de fonction cible du rôle de contrôle qualité/visite, travail sur l'attractivité du poste, les différents canaux de recrutement possibles et le parcours d'intégration/formation.

Par ailleurs la filiale a poursuivi :

- Le programme « Management en pratique » qui, depuis 2017, a concerné l'ensemble des managers ;
- La démarche de « digitalisation » de la fonction RH avec des formations aux nouveaux outils digitaux, une démarche collaborative pour mieux communiquer et travailler ensemble, une sensibilisation aux nouvelles manières de communiquer. Démarche accompagnée par le service informatique et service veille ;
- La démarche « Résonances », programme d'ouverture artistique et culturel à destination des équipes de développement, coloration, création etc. Avec, en 2019, une journée autour de l'Indigo (Initiation à la teinture à l'indigo et exposition au Musée d'Orsay sur le thème de la couleur), un atelier autour de la gravure…

Au sein du **pôle Tannerie,** un dispositif d'innovation continue d'être déployé pour irriguer une culture de l'innovation stimulant l'inventivité, l'agilité et la curiosité d'esprit.

Petit h a engagé des échanges avec certaines manufactures comme John Lobb ou le pôle Textile à Pierre-Bénite, pour découvrir leurs savoir-faire spécifiques.

Hermès Commercial a fait évoluer sur deux jours le programme « La logistique de A à Z » avec une visite complète et détaillée des flux sur le site de Bobigny ainsi qu'une visite du prestataire. La division a également développé le programme "Switch", dédié à encourager la poly-compétence chez les opérateurs logistique de manière à ce qu'ils sachent répondre aux besoins de la direction logistique et diversifier leurs activités. La division a également créé une formation produit « Tous artisans de la réparation Focus cuir » à destination des chargés de produits après-vente et relations commerciales métiers. Il s'agit d'une immersion de 3 jours dans les ateliers de maroquinerie et la Tannerie de Montereau.

Les Académies Retail

La direction des ressources humaines groupe a conçu, développé et déployé plusieurs programmes destinés à la formation des collaborateurs de l'univers marchand.

Ainsi, le programme « Sales & Service Ambassadors », destiné aux vendeurs, est déployé dans le monde, à l'échelle locale. Il a pour ambition de les former à un service aux clients à la hauteur de la qualité des objets. En 2019, 65 sessions ont permis à 730 collaborateurs d'aiguiser leur sens de l'accueil et d'adopter des attitudes élégantes et positives avec tous ceux qui franchissent les portes des magasins.

Le programme « Sales & Service Leader », lancé en 2017, a poursuivi son déploiement dans les différentes régions. À travers deux sessions séquentielles portant sur la relation managériale avec chaque collaborateur et l'animation de l'équipe, il donne aux directeurs de magasin les moyens d'être de véritables patrons entrepreneurs de leur projet local. C'est une occasion de réaffirmer l'importance de leur rôle ainsi que la stratégie commerciale.

Le programme « *Retail Developer* », initié lui aussi en 2017 et qui s'articule avec le programme « Sales & Service Leader », a poursuivi son déploiement en 2019. Au total 137 participants en 2019 qui s'ajoutent aux 341 personnes déjà formées en 2018. Cette formation plébiscitée vise à renforcer les expertises techniques des équipes : animation de la relation et de l'expérience client, gestion des achats et de l'offre produit, indicateurs de performance clés...

Hermès Parfum & Beauté a conçu le programme « Les Ateliers du Digital » afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la culture du digital à travers différents ateliers thématiques

Découvrir et transmettre la richesse des savoir-faire, histoires et collections aux clients reste au cœur des enjeux de la connaissance produit. C'est pourquoi, en complément des formations présentielles « Un jour, un métier » et « Majeur métiers », les vendeurs bénéficient désormais d'une application installée sur leurs Ipads, grâce à laquelle ils peuvent en quelques clics se plonger dans l'univers d'un métier, comprendre les structures de collections, s'approprier matières et savoir-faire ou adopter le bon cérémonial de présentation des produits. Les métiers Maroquinerie, Prêt-à-porter femme et Accessoires bijoux ont été les premiers à rejoindre cette initiative en juin 2018.

Favoriser la transmission d'une culture

Le modèle artisanal de la maison repose sur la transmission de la culture Hermès, qui est le terreau du développement des compétences et des savoir-faire dans une logique de compagnonnage : « ce que l'on a reçu, on le donne ». Le partage des valeurs de la maison assure la cohérence du modèle dans un contexte de décentralisation et de forte croissance. Cette culture permet de comprendre le sens des attentes en matière de savoir-être et de savoir-faire. Elle crée aussi des ponts entre les différents métiers et activités en renforçant la capacité de dialogue entre tous les collaborateurs.

Tout nouveau collaborateur suit un programme de formation dont une partie est consacrée à l'histoire et aux différents aspects de la culture de la maison. Hermès organise, en complément, des programmes permettant de renforcer la connaissance de cette culture à travers la découverte de la diversité du groupe et des rencontres.

Tandem

Tandem est un programme entre un artisan et un vendeur, qui invite à se mettre dans la peau de l'autre. Concrètement, un artisan est accueilli par un vendeur d'un magasin, et quelques semaines plus tard, l'artisan accueille le vendeur dans son atelier (ou inversement). Chacun à son tour découvre le métier de l'autre. Ce programme est réalisé dans un esprit de partage généreux, de curiosité, de réciprocité et d'engagement.

Ce programme de maillage, qui relie les deux dimensions essentielles d'Hermès qu sont l'artisanat et la vente, apporte un enrichissement professionnel et personnel à travers l'immersion dans un métier très connexe. Ces expériences de qualité pour chaque tandem, et communicatives pour les autres collaborateurs des sites, installent des liens nouveaux et forts.

Lancé en 2008, 273 tandems ont été réalisés depuis le lancement, soit 546 participants. En 2019, 25 artisans et 25 vendeurs ont participé à ce programme.

Tilbury

Dans le même esprit que Tandem, Tilbury est un programme d'échange d'expériences et de partage de pratiques entre un directeur de magasin et un directeur de site de production, lancé en 2018. Durant cinq jours, chacun se met dans la peau de l'autre en participant au quotidien de son hôte (réunions, échanges avec les équipes) et en faisant l'expérience du terrain, temps en atelier avec les artisans pour le directeur de magasin, temps en magasin avec les vendeurs et les clients pour le directeur de site.

Cette rencontre humaine constitue une expérience d'apprentissage forte, engageante, structurante et utile au développement de nouvelles pratiques et expertises. Cet enrichissement mutuel amène chacun à prendre connaissance des enjeux et des leviers mobilisés de part et d'autre et permet d'appréhender d'autres modes de pilotage et d'animation.

Huit Tilbury ont été réalisés en 2019, entre des directeurs de manufacture du Cuir ou du Textile, et des directeurs de magasin de plusieurs pays : France, UK, Espagne, USA, Japon...

Parcours d'Adresse

Durant une semaine, des collaborateurs des sites de fabrication partent à la découverte de l'une des filières métier de la maison. Une immersion au sein des métiers (porcelaine, horlogerie, parfumerie, cuir, soie, prêt-à-porter femme, prêt-à-porter homme et cristal), qui équilibre la découverte et la pratique, permet aux participants de s'initier à un savoir-faire en explorant toute la vie d'un produit, de la matière première au résultat final, après contrôle de la qualité.

Initié en 2011, Parcours d'Adresse a déjà bénéficié à plus de 900 collaborateurs.

En 2019, neuf Parcours d'Adresse ont été organisés, 86 participants, artisans et fonctions supports ont découvert les filières de production de la maison.

Intégrer le développement durable dans nos savoir-faire

L'intégration du développement durable dans les savoir-faire de tous les métiers, de tous les collaborateurs est un enjeu clé.

La stratégie développement durable est déployée par la direction du développement durable au niveau du groupe, auprès des filiales de distribution, des sites de production, des métiers et des fonctions support. Elle repose sur la sensibilisation et la responsabilisation de nos collaborateurs.

Étant donné la diversité des métiers, la direction fonctionne de façon décentralisée et s'appuie sur un réseau de plus de 200 ambassadeurs dans le monde entier. Ce réseau est décliné en différents niveaux d'expertises, plus ou moins opérationnelles, afin que tous les collaborateurs soient parties prenantes des projets (avancées) et informés des actualités. Le réseau comprend des responsables développement durable au sein de certaines entités (HMS – dont une directrice nommée en 2019, Hermès Femme, Hermès Bijouterie…), les référents du réseau HSE, des ambassadeurs dans les magasins et les sites de production… En 2019, ce réseau a continué de se renforcer.

En complément, les métiers et filiales animent des Comités développement durable spécifiques qui continuent à se renforcer notamment chez HMS, Le pôle Parfums, Hermès Femme, Hermès Distribution France, Hermès of Paris, Hermès Chine, Cristallerie de Saint-Louis…

La compréhension et l'application concrète des enjeux au niveau local passent par :

- La structuration et le suivi des feuilles de route par l'animation de Comités de direction et de séminaires dédiés :

  Par exemple, en 2019, avec la participation à des séminaires Hermès Horloger, Hermès Europe, Cristallerie de Saint-Louis, Hermès Parfums, Hermès Soie et Textiles, Hermès Distribution France.

  - Pour la 6e année consécutive, le séminaire Asie s'est tenu pendant 3 jours à Séoul (76 personnes), en présence d'un membre du Comité exécutif en charge de la Gouvernance et du développement des organisations. Ce moment privilégié a permis aux participants (Chine, Hong Kong, Taïwan, Corée, Singapour, Japon, Europe) de partager leurs réalisations, les avancées de leur feuille de route et de se projeter pour les années à venir. Ces feuilles de route intègrent des projets tout au long de l'année sur des engagements portant sur : la gouvernance (structuration et animation des réseaux en local), la formation (y compris aux enjeux du développement durable), le bien-être des collaborateurs (échauffements, alimentation…), le recyclage (en fonction de l'activité et des spécificités locales, les économies d'énergie (éclairages), la biodiversité (participation à des actions locales de préservation de l'environnement), le mécénat de compétences et financier (appui aux associations locales).

  - Pour la première fois cette année, les filiales Hermès Distribution France, Hermès Europe et Hermès of Paris, ont réuni leurs ambassadeurs respectifs pendant une journée afin de présenter les enjeux en général et spécifiques à leur activité. Cela a été l'opportunité d'échanger sur les problématiques de terrain et de mettre en place un plan d'action adapté.

- Des modules spécifiques de formation :

  La stratégie du groupe est expliquée dans chacune des formations internes de l'Université Ex-Libris (Mosaïque, IFH, Happy Culture) : 13 sessions en 2019. Localement, le sujet est présenté dans différentes typologies de formations : programme d'intégration, formation des nouveaux directeurs de magasins et vendeurs (France, Brésil, Mexique, États-Unis, Asie…). Les métiers incitent les collaborateurs à se former sur les impacts environnementaux de leurs activités (éco-textile, circularité, innovation, plastique…).

- La diffusion d'une culture de développement durable :

  Elle s'opère à plusieurs niveaux. Une page dédiée au développement durable, accessible à tous les collaborateurs, est animée dans l'intranet « HermèSphère » depuis 2018. Un comité éditorial hebdomadaire, avec la direction de la communication interne, permet d'assurer un suivi régulier et ainsi communiquer les informations stratégiques et au plus juste de l'actualité : 34 publications en 2019. Un blog interne dédié au développement durable permet aussi à une communauté de volontaires de partager leurs idées et de faire vivre la culture « tous artisans du développement durable ».

  Pendant la semaine européenne du développement durable, l'ensemble des filiales et sites français organisent des opérations avec leurs collaborateurs. Cette semaine symbolique est l'opportunité de partager plus largement avec les équipes les enjeux du sujet, la stratégie du groupe, ses réalisations, mais aussi de s'ouvrir au monde extérieur. En 2019, les sites d'Île-de-France se sont mobilisés autour d'animations portant plus particulièrement sur le thème de la biodiversité : animation autour des ruches de nos sites, ateliers plantation, compostage… Par ailleurs, une centaine de collaborateurs et leurs enfants ont pu assister à une projection privée du film « Les saisons ».

  Les filiales de distribution à l'étranger se sont aussi appropriées depuis quelques années cette semaine du développement durable, devenue un rendez-vous incontournable pour l'ensemble de la maison.

  Par ailleurs, la diffusion des films « Empreintes sur le monde » (https://www.hermes.com/fr/fr/story/129521-developpement-durable/) s'est poursuivie auprès des collaborateurs (Sayat, Strasbourg…) qui ont pu assister à des projections, associer leurs familles et ainsi mieux appréhender les enjeux du développement durable de la maison.

- Le partage des bonnes pratiques, récurrentes et sur le long terme :

  En complément, la direction du développement durable coordonne les actions des sites parisiens et pilote un calendrier d'animations internes en France avec des rendez-vous réguliers tout au long de l'année : opérations de dons de vêtements, jouets, participation à des événements sportifs, participation à l'Earth Hour (une mobilisation citoyenne pour la planète organisée par WWF et diverses associations), à des collectes de déchets ("World Cleanup day", récolte de miel, paniers solidaires…).

2.3.2.3 RÉSULTATS

La formation garante de la transmission de nos savoir-faire

En 2019, le groupe Hermès a consacré 463 750 heures à la formation, dont 325 916 en France (hors apprentissage et contrats d'apprentissage). 32 844 actions de formation ont été réalisées (ce chiffre correspond au cumul du nombre de formation suivies, ce qui signifie qu'un collaborateur peut avoir participé à plusieurs formations pendant l'année), soit 14,1 heures par action de formation. La dépense moyenne de formation par action de formation est de 58,6 k€. Les coûts de formation en France (facturation en 2019 des formations externes et intragroupe) représentent un montant de 1 890 831 €. Ce nombre ne reflète pas l'intégralité de l'effort de formation puisqu'il n'intègre pas les formations « métier » délivrées directement sur le poste de travail.

463 750

heures de formation en 2019
(base 15 417 collaborateurs)

Mobilité interne

La mobilité interne est un levier fort de transmission des savoir-faire et de culture d'entreprise. Elle continue à constituer la première source de recrutement dès qu'un poste est à pourvoir – à travers la plateforme interne My way in Hermès – et le premier levier de développement des collaborateurs. Faire grandir les hommes et les femmes au sein de l'entreprise pour préparer et bâtir l'Hermès de demain est une préoccupation quotidienne tant pour les équipes RH que pour les managers soucieux de développer leurs équipes. Des missions temporaires de plus en plus nombreuses sont proposées pour accompagner le développement des collaborateurs par une diversité de missions et d'expériences dans des contextes variés.

Support
Au sein de la holding Hermès International, 16 recrutements ont été réalisés en mobilité interne.

Chez Hermès Commercial – division d'Hermès Sellier en charge des services aux clients et de la logistique d'approvisionnement des filiales – 28 mobilités internes ont été réalisées au sein de la division et par des mouvements vers ou en provenance d'autres filiales.

Artisan et métiers
Le pôle Hermès Maroquinerie-Sellerie, plus gros employeur du groupe, a permis à plus de 100 artisans, et plus de 40 managers et personnes des équipes de support métier, de changer de site ou de prendre un nouveau poste dans le cadre de la mobilité interne, sans changer de région. Par ailleurs, quatre artisans ont bénéficié d'une expatriation. L'ouverture des nouveaux sites de maroquinerie est soutenue par de nombreuses mobilités internes, tant pour les artisans que pour les fonctions support. Il est à noter que l'ouverture de la Maroquinerie de Guyenne a pris appui sur 22 mobilités internes – 17 artisans tous métiers et cinq cadres – en provenance de 10 sites de fabrication.

La filière textile HTH a concrétisé 23 mobilités internes.

La dynamique du pôle Hermès Femme s'est traduite par 43 mobilités, dont 35 promotions internes, trois mobilités internes et cinq mobilités sortantes. Sur les 22 talents identifiés par le pôle, 18 ont pu bénéficier d'une évolution en 2019.

Marchand
14 mobilités internes ont été réalisées au sein d'Hermès Distribution France, dont trois avec des filiales internationales.

La filiale américaine Hermès Of Paris a opéré 122 mobilités internes dont 61 promotions.

Entreprise du Patrimoine Vivant

Le groupe s'honore de compter en son sein 12 entreprises reconnues en 2019 par le label « Entreprises du Patrimoine Vivant » : Hermès Sellier, la Holding Textile Hermès (Bucol), les Établissements Marcel Gandit, les Ateliers A.S., Siegl, les Ateliers de Tissage de Bussières et de Challes, Beyrand, la cristallerie de Saint-Louis, Puiforcat, John Lobb et Les Tanneries du Puy. (http://www.patrimoine-vivant.com/)

Ces distinctions témoignent de l'engagement d'Hermès en faveur de la sauvegarde, de la protection et de la valorisation de savoir-faire patrimoniaux.

Meilleur ouvrier de France (MOF)

Ce titre de prestige est décerné uniquement en France par catégorie de métiers de l'artisanat, dans le cadre d'un concours entre professionnels. Il se déroule tous les trois ans. L'objectif est de mettre à l'honneur l'excellence et les savoir-faire, qui sont les critères retenus pour décerner le titre.

À fin 2019, la maison compte 24 MOF au total, répartis comme suit : 10 au sein de la cristallerie Saint Louis, trois au métier de la Maroquinerie et Sellerie, deux chez John Lobb, quatre imprimeurs sur étoffes pour Ateliers AS et SIEGL, un au sabrage chez HTH, un au dessin à la Main chez Gandit, un au tissage chez ATBC et un à la teinture chez AEI.

Dans le secret d'une tour de Hong Kong, un concentré du savoir-faire maison

Lorsque l'on parvient au 22e étage d'un gratte-ciel qui s'élance au cœur du quartier Admiralty de Hong Kong, on s'attend à tomber sur les bureaux d'une grande banque, ou à débarquer dans le siège d'une entreprise internationale. Rien de tel pourtant. Ici, on a la surprise de découvrir des artisans selliers maroquiniers et leurs outils nichés, incognito, en plein ciel. Bienvenue dans l'un des ateliers de réparation d'Hermès. Un concentré des savoir-faire maison, qui œuvre dans l'ombre au sein des grandes métropoles et est mis à disposition des clients aux quatre coins de la planète.

Parmi ces magiciens du cuir formés dans les maroquineries françaises, Christelle, Farid et Alexandre ont été dépêchés à Hong Kong. Une ribambelle de sacs maison attendent sagement de passer entre leurs mains en quête d'une nouvelle poignée, d'un point de couleur, ou d'une couture au point sellier. Dans l'atelier surplombant la ville qui ne dort jamais, le temps est suspendu. Ces objets qui ont du vécu se raniment, se ressaisissent, reprennent des couleurs, jusqu'à ce qu'ils soient prêts pour une nouvelle vie au bras de leurs propriétaires.

2.3.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les réalisations du groupe en matière de « savoir-faire » sont notamment en lien avec les ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

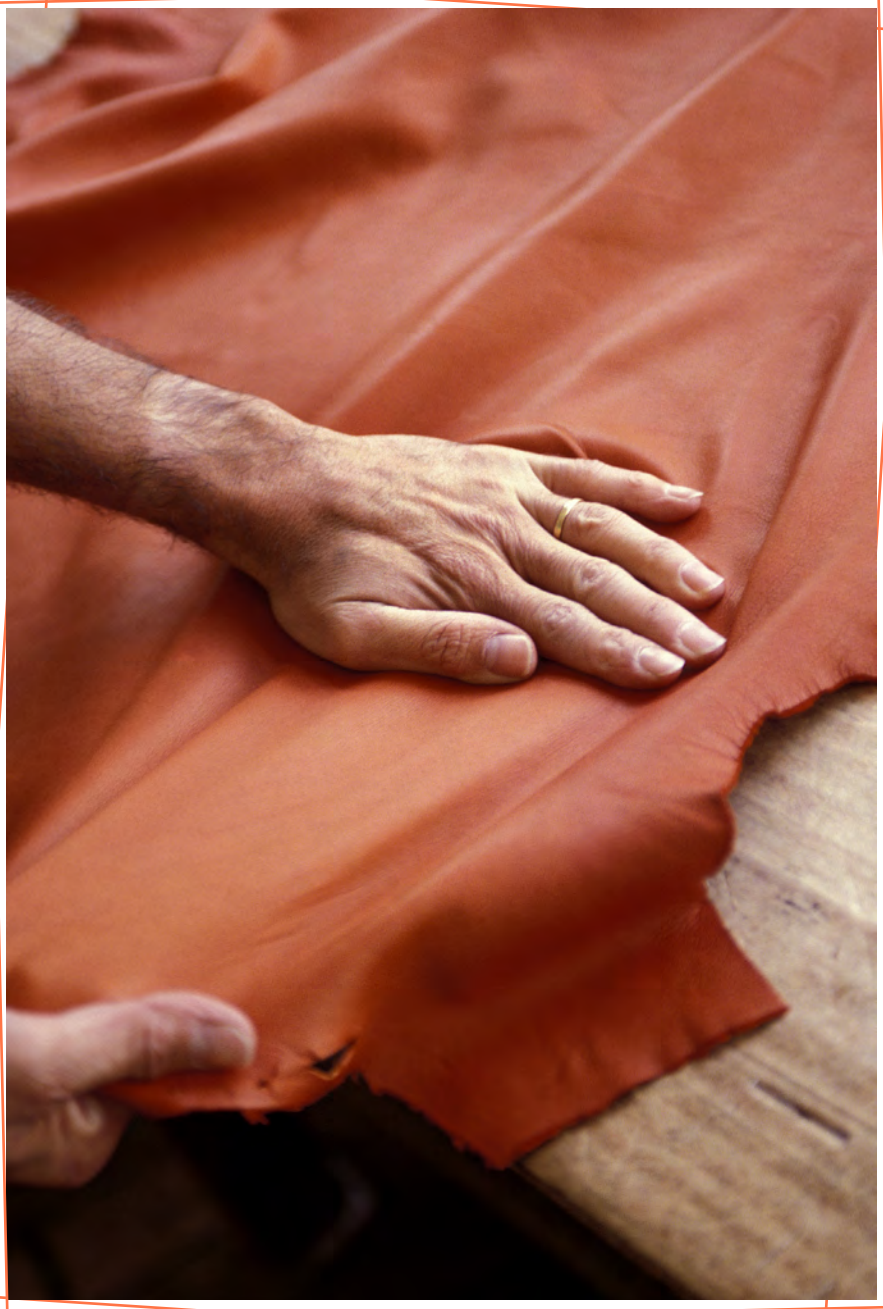
N°4 : Éducation de qualité

- 4.3 *« Accès aux femmes et aux hommes, dans des conditions d'égalité, à un enseignement professionnel de qualité »*
  Les femmes occupent une place importante au sein de la maison, elle représente 68 % des effectifs. L'accès à la formation professionnelle pour les femmes et les hommes de la maison est encouragé par l'université interne Ex-Libris et les écoles internes des métiers d'une part, les formations externes plus spécifiques d'autre part.
- 4.4 *« Augmenter le nombre de personnes disposant de compétences techniques et professionnelles nécessaires à l'emploi »*
  Le maintien des savoir-faire est soutenu par des plans de formation tout au long de la carrière, et renforcé par des actions plus spécifiques. La participation à des concours externes (MOF), mais aussi internes, a pour objectif de donner une qualification aux collaborateurs, et ainsi de pérenniser les savoir-faire existants et faire revivre ceux en déclin. Hermès apporte également son support aux écoles par le biais de la taxe d'apprentissage et via l'accueil d'apprentis.
- 4.7 *« Éducation en faveur du développement durable »*
  La sensibilisation des collaborateurs au développement durable est réalisée tout au long de l'année, insufflée par la direction du développement durable, et reprise en local par le réseau des ambassadeurs développement durable (HSE, Comités DD, locaux…).

N°11 : Villes et communautés durables

- 11.4 *« Renforcer les efforts de protection et préservation du patrimoine culturel mondial »*
  Hermès est une maison de création, qui collabore avec de nombreux artistes, favorisant ainsi le développement du patrimoine créatif. Chaque collection implique la direction artistique et les métiers de la maison, dans un foisonnement créatif. Ces actions reconnues notamment par le label Entreprise du Patrimoine Vivant, concourent aux efforts réalisés par le groupe pour la protection et le maintien des savoir-faire artisanaux. Par ailleurs, la Fondation d'entreprise est engagée dans le soutien aux spectacles vivants et à la photographie contemporaine.

Plus de 35 cuirs différents sont utilisés dans la fabrication des objets



© Photographe : Christophe Bornet

2.4 LA PLANÈTE : MATIÈRES

Introduction

La pérennité des activités d'Hermès repose sur la disponibilité des matières premières d'exception qui sont à l'origine des objets et de la singularité de la maison. C'est en acteur conscient qu'Hermès respecte, protège et travaille à rendre durables les ressources naturelles dont il a besoin, et les milieux dans lesquels elles se développent et se magnifient. Les matières emblématiques du groupe – cuirs, soie, cachemire, bois… – sont toutes naturelles, renouvelables et obtenues avec l'objectif de minimiser leur empreinte. Elles sont sélectionnées selon un processus de choix rigoureux, détaillé dans des cahiers des charges, dans le respect des réglementations et des meilleures pratiques, avec une constante recherche d'une qualité et d'une éthique irréprochables. Bien entendu, les matières ou espèces menacées d'extinction ou dont le commerce est illégal ne sont pas utilisées par le groupe. Depuis des décennies, l'approche de la maison est d'approfondir la connaissance de ses filières d'approvisionnement, de partager ses exigences avec ses fournisseurs – le plus souvent des partenaires de longue date –, et de les développer afin de porter la qualité au plus haut niveau et préparer ainsi la croissance future.

Au fil du temps, la recherche de nouvelles matières, la redécouverte de savoir-faire, l'apparition de nouvelles normes ou réglementations, le développement de nouveaux produits et la croissance des volumes ont été autant d'occasions d'enrichir le dialogue et d'améliorer les pratiques.

Le modèle et les valeurs de l'artisanat qui guident la maison depuis toujours invitent à une utilisation précautionneuse et respectueuse de ces matières rares et précieuses. Pour minimiser les chutes, les métiers orientent les matières vers l'utilisation la plus appropriée, par exemple dans le cuir, en associant des modèles de petite et de grande maroquinerie pour maximiser l'emploi. Tous les métiers identifient également des filières de valorisation et de recyclage des chutes de fabrication.

2.4.1 ENJEU : SÉCURISER DES APPROVISIONNEMENTS DE QUALITÉ

La pérennité des activités d'Hermès repose sur la disponibilité des matières premières d'exception qui sont à l'origine des produits et de la singularité de la maison.

2.4.1.1 POLITIQUE

La politique du groupe, constante depuis des décennies, est de toujours mieux connaître ses filières d'approvisionnement, de les renforcer pour assurer la qualité et leur éthique au plus haut niveau d'exigence, et de les développer pour préparer la croissance future.

L'attention portée aux matières premières commence par un respect des réglementations qui les concernent. Il s'agit, notamment, des dispositions législatives permettant le respect de la Convention de Washington (Cites), un accord entre États protégeant les espèces de la faune et de la flore menacées d'extinction dans le monde entier, et qui peut concerner des matières utilisées par la maroquinerie, des tanneries, ou encore certaines essences de parfums. Il s'agit aussi du respect des réglementations sanitaires (les cuirs provenant de bovins et d'ovins élevés pour la viande) et relatives au bien-être animal, dans un contexte où 92% des peaux sont soumises aux législations exigeantes françaises ou de l'Union européenne.

2.4.1.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Cuir

Le cuir est une matière d'origine animale, rendue imputrescible grâce à un traitement de tannage adapté, soit en mégisserie pour les peaux d'agneau, de mouton, de chèvre, soit en tannerie pour les peaux issues de bovins ou de reptiles. Les peaux utilisées en maroquinerie sont des sous-produits de l'élevage. On parle quelquefois de « 5e quartier » pour les peaux, ce qui incite alors à considérer la tannerie comme la plus ancienne industrie de recyclage du monde. Hermès n'utilise que des cuirs « pleine fleur », c'est-à-dire la partie supérieure de la peau, sans la modifier pour en améliorer l'aspect. Par souci d'homogénéité du produit fini, seules des peaux entières sont utilisées. Le cuir est un miroir de la vie de l'animal. Il garde trace de ses blessures et des soucis de santé, comme les parasites… Seul un animal bien traité et bien soigné présentera une belle peau. Ainsi, l'exigence de grande qualité des peaux influence la filière en favorisant les modes d'élevage les plus respectueux de la bientraitance animale.

Tous les cuirs nécessaires aux besoins des manufactures sont achetés directement dans des tanneries, sans intermédiaire. La très grande majorité des besoins est couverte par les tanneries de la maison, ainsi que par des tanneries françaises, italiennes, allemandes et espagnoles, toutes soumises à la réglementation européenne, l'une des plus exigeantes du monde dans ce domaine.

Hermès utilise plus de 35 cuirs différents pour la fabrication de ses objets, majoritairement de veaux issus d'élevages français, dont l'emblématique « Box » issu d'une technique de tannage d'origine anglaise, mais aussi de vache naturelle dans la lignée des cuirs d'équitation, et de peaux dites exotiques, qui regroupent les peaux de crocodile, d'alligator, de lézard et d'autruche.

Un Comité dédié à la bientraitance animale

Veau

La maison participe, avec plusieurs marques de luxe françaises, à un groupe de travail auquel sont associés l'interprofession du bétail et de la viande (Interbev) ainsi que tous les acteurs de la filiales. L'objectif est de définir et mettre en œuvre une filière de cuir de veau français responsable, par la mise en place d'une traçabilité complète du cuir et la définition de standards stricts en matière de bientraitance animal et en s'assurant du respect de l'application de ces normes. L'impact environnemental des fermes, lié à l'élevage et à l'alimentation des animaux est également inclus dans le périmètre de cette étude en commun.

Convaincue que la traçabilité des peaux est indispensable à l'amélioration des pratiques d'élevage et de la qualité des peaux, la maison a poursuivi ses actions de marquage laser des peaux brutes de veau reçues par les tanneries d'Annonay et du Puy. Ce marquage laser, développé en partenariat avec le Centre Technique du Cuir (CTC) permet d'assurer une traçabilité des peaux de veau, de la ferme d'élevage jusqu'au cuir fini. En 2019, 35 % des peaux de veau tannées dans les deux tanneries de veau du pôle ont été marquées. Le déploiement de cet équipement sur les lignes de tri de peaux brutes des fournisseurs demeure un enjeu majeur des prochaines années, tout comme la performance des dispositifs de relecture automatique des peaux dans les tanneries.

En parallèle de ce groupe de travail et des efforts consacrés à la mise en place du marquage des peaux, la maison a initié en 2019 une étude avec l'aide d'un partenaire, WWF France, pour évaluer l'empreinte environnementale de la filière veau et dégager des pistes de progrès.

Peaux exotiques

Les peaux exotiques utilisées par la maison proviennent dans leur quasi-totalité de fermes d'élevage situées aux États-Unis, en Afrique et en Australie. Toutes les fermes partenaires d'Hermès doivent respecter scrupuleusement les règles établies sous l'égide de l'ONU par la Convention de Washington, qui définissent la protection des espèces en danger. Hermès impose à ses partenaires les plus hauts standards sur le traitement éthique des alligators et des crocodiles, suivant les recommandations de vétérinaires experts et des autorités locales aux États-Unis, comme le Fish and Wildlife, organisme fédéral de protection de la nature. En complément du respect strict de la Convention de Washington, une étude a été lancée en 2016 par Hermès avec WWF France pour évaluer le respect de la bientraitance animale et l'empreinte environnementale de la filière de l'alligator aux États-Unis. Le plan de progrès établi en conclusion de cette étude s'est poursuivi en 2019.

La totalité des sites d'élevage de crocodiliens avec lesquels la maison entretient des relations commerciales, incluant bien entendu les fermes exploitées en interne, a signé une charte de bonnes pratiques d'élevage. Cette charte, dont la première version date de 2009 (une innovation pour la profession à cette époque), a été actualisée en 2016. Ces bonnes pratiques concernent notamment la réglementation Cites, la bientraitance animale, le management environnemental des fermes, les conditions sociales des employés, la sécurité des conditions de travail et des infrastructures. Toutes ont fait l'objet d'un ou plusieurs audits réalisés par des équipes internes au cours des trois dernières années.

Le pôle Tanneries a pris la décision en 2018 d'externaliser ces audits dans les fermes d'élevage et dans les sites de transformation de la viande et d'inspection des peaux pour sécuriser ses relations par une revue indépendante. Après une phase d'étude et d'appel d'offres, un conseil externe (Bureau Veritas) a été sélectionné début 2019 pour mener à bien ces audits. Le protocole d'audit associé à cette charte de bonnes pratiques d'élevage a été entièrement revu avec ce partenaire grâce à son expertise dans l'évaluation des conditions d'élevage dans d'autres filières animales. Les auditeurs locaux ont également été formés aux spécificités de l'élevage des crocodiliens. Cette démarche d'audit s'inscrit dans un processus plus large de « Reconnaissance Groupe Bureau Veritas » des sites. En 2019, 93 % des peaux de crocodiliens achetées par le pôle Tanneries proviennent de fermes ayant fait l'objet d'un audit externe. Les fermes non auditées en 2019 le seront en 2020. Les plans de progrès qui sont établis avec les fermes feront l'objet de suivis annuels avec les consultants spécialisés locaux.

En complément de ces travaux menés depuis près de 15 ans, le groupe contribue à l'amélioration des standards de la profession. Depuis 2016, Hermès participe, aux côtés des principaux acteurs du secteur (fermiers, tanneurs, fabricants, marques) à l'association ICFA (International Crocodilian Farmers Association). Cette association a pour ambition de développer et d'améliorer les pratiques d'élevage des crocodiliens, en mettant en commun l'expérience de ses membres et d'une communauté scientifique spécialisée dans les crocodiles, qui a recensé l'ensemble des pratiques et des études scientifiques existantes. L'ICFA a ainsi défini en 2018 un standard répondant aux meilleures normes internationales dans le domaine. Un panel composé de scientifiques, de vétérinaires, de fermiers, de marques, et de personnalités du monde de la réglementation ou spécialistes de la conformité ISO ont ainsi participé à la validation de ce standard. Celui-ci a par ailleurs été revu et amendé par le CSG (*Crocodile Specialist Group)*, ONG membre de l'IUCN's Species Survival Commission.

Les pratiques ainsi définies s'appuient sur des études scientifiques. Son principe fondateur est de vérifier de manière objective et mesurable la bientraitance animale tout au long de l'élevage. Un dispositif de certification des élevages des membres fondateurs a débuté en 2019, avec l'aide de l'organisme de certification indépendant BSI. L'ensemble des fermes qui rejoignent l'ICFA adoptent son standard et sont ainsi auditées. À ce titre, les fermes du pôle seront auditées au cours de l'année 2020. En complément de la problématique de la bientraitance animale, telle que définie par le FAWC et les cinq libertés animales (*Farm Animal Welfare Council*), ces audits couvrent également les aspects environnementaux et sociétaux des élevages.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée en 2019 aux règles de biosécurité dans les fermes, qui protègent les élevages de l'introduction d'agents infectieux. Cela s'est notamment traduit par la mise en place d'exigences strictes lors des transferts d'animaux sur les fermes ou entre les fermes, la rédaction d'instructions de désinfection et la mise en œuvre de programmes de lutte antiparasitaire ou de vaccination des animaux. Des vétérinaires spécialisés dans les espèces concernées ont piloté la définition et la mise en place de mesures appropriées.

Les filières « lézard » (Varanus Salvator en Malaisie) et « python » (Python Molurus et Python Reticulatus respectivement au Vietnam et en Malaisie) ont également fait l'objet d'un contrôle au cours des deux dernières années par des vétérinaires experts, en collaboration avec le partenaire du groupe sur place, la direction des achats et plusieurs scientifiques. Ces différentes visites ont pour objectif de s'assurer du respect des réglementations en vigueur, de la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement et des bonnes pratiques en place sur les installations.

Les filières d'approvisionnement citées précédemment disposent également chacune d'un système de traçabilité unitaire des peaux. Ce système de traçabilité permet de remonter, grâce aux puces RFID présentes sur les cuirs finis, aux zones géographiques de collecte à l'intérieur du pays (Malaisie) ou aux fermes d'élevage (Vietnam) ainsi qu'aux différentes étapes de transport ou de transit des animaux.

En complément, une étude a également été lancée sur la filière d'approvisionnement du lézard Varanus Salvator en Malaisie. Ces travaux, qui vont se poursuivre en 2020, ont pour ambition de définir les bonnes pratiques relatives à la bientraitance animale (de la capture à l'abattage en passant par le transport), le management environnemental, les conditions sociales des employés, la sécurité des conditions de travail et des infrastructures ainsi que la réglementation Cites et la traçabilité unitaire des peaux.

Autruche

La maison a réalisé en 2017 un audit complet de la filière d'élevage des autruches, animaux essentiellement élevés pour leur viande et leurs plumes, et entrant dans la production des articles de maroquinerie. Sur la base des conclusions de cet audit, Hermès s'est engagé depuis 2018 dans un partenariat avec la *South African Ostrich Business Chamber* (SAOBC) pour soutenir l'élevage responsable des autruches. Cette industrie emploie 15 000 personnes et contribue fortement au bien-être social et économique des communautés rurales. Hermès et la SAOBC ont ainsi été à l'initiative d'un groupe de travail réunissant une représentation d'éleveurs d'autruches, de transformateurs, de scientifiques, d'organismes de réglementation gouvernementaux, de spécialistes de la conformité ISO, de vétérinaires spécialistes de la protection animale, d'organisations non gouvernementales (RSPCA UK) et de clients de la filière d'élevage des autruches. Hermès a participé au financement de ce projet qui a permis le développement d'un standard, mais aussi la formation des professionnels et le pilotage d'un système de certification. Le processus de certification des sites débutera en 2020, mené par un organisme certificateur indépendant, piloté par la SAOBC. Fin 2022, l'objectif est la certification de toute la filière.

Autres filières

Enfin, le pôle Tanneries développe régulièrement de nouveaux partenariats et 100 % de ses sous-traitants, réalisant des opérations sur des cuirs, ont été audités ou ont fait l'objet de visites HSE sur les cinq dernières années.

Éthique dans les relations avec le monde animal

La politique du groupe est d'aller au-delà du respect scrupuleux des lois et réglementations en ce domaine. Un travail systématique est donc mené avec les partenaires tanneurs, mégissiers, fournisseurs de peaux et plus largement avec les instances professionnelles des filières. Le groupe a mis en place une politique très stricte de bientraitance animale au sein de sa sphère directe de responsabilité dans les fermes de reptiles, mais aussi pour ses partenaires extérieurs. Cette politique repose sur les principes suivants :

- Un engagement sur des principes fondamentaux de bientraitance animale (*Five Freedoms*), selon les connaissances les plus actuelles soutenues par les meilleurs universitaires du monde. Cette approche se concentre sur l'observation des animaux et leur comportement, contrairement aux approches plus classiques qui occultent l'animal dans la mesure de la bientraitance, en se limitant à une analyse matérielle des ressources ;
- une collaboration multipartite pour s'assurer que les résultats obtenus sur la bientraitance animale correspondent aux attentes d'un large éventail de parties prenantes, dont notamment le World Wildlife Fund (WWF), la Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA UK), la South African Ostrich Business Chamber (SAOBC), l'International Crocodilian Farmers Association (ICFA), le Crocodile Specialist Group (IUCN-CSG), la South East Asian Reptile Conservation Alliance (SARCA) et d'autres organisations professionnelles en France comme Interveau et Interbev ;
- un cadre formel de gouvernance : la maison a créé un Comité de la bientraitance animale. Un expert indépendant, spécialiste de la bientraitance, est membre de ce comité qui se réunit au moins tous les six mois pour mettre à jour la politique et les standards, mesurer les progrès accomplis et s'assurer des moyens mis à disposition ;
- la mise en place des standards stricts de bonnes pratiques, adaptés aux spécificités de chaque filière, qui reflètent les attentes de la communauté et qui couvrent des domaines étendus, tels que les pratiques d'élevage et d'abattage, le transport, la traçabilité, les conditions sociales des employés, la performance environnementale des fermes ainsi que leur sécurité, la promotion de la biodiversité, la conservation des espèces, et l'aide aux populations et aux communautés. Ces standards visent à éliminer les pratiques controversées de bientraitance animale dans les filières, mais aussi de limiter l'utilisation abusive d'antibiotiques (sauf sous ordonnance par un vétérinaire) et d'interdire l'utilisation d'hormones de croissance ;
- un dispositif de suivi adapté à chaque filière permettant de faire progresser les pratiques, en réalisant des contrôles et des audits réguliers, internes ou externes, dans ses chaînes d'approvisionnement. Plusieurs audits ont été effectués sur l'année 2019 sur l'ensemble de nos filières et sont donc représentatif de tous nos approvisionnements en matières animales ;

- Hermès a également poursuivi son soutien à l'initiative menée par l'International Crocodilian Farmers Association (ICFA) afin d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de certification international pour la bientraitance des crocodiles et des pratiques d'élevage durable dans les fermes (voir ci-dessus). Le groupe poursuivra son travail avec l'ICFA pour soutenir la recherche scientifique et l'amélioration constante des systèmes d'élevage des crocodiliens.

En complément du bien-être animal (tel que défini par le FAWC : Farm Animal Welfare Council), ces audits couvrent les aspects environnementaux et sociétaux des élevages.

En 2019, 96% des peaux utilisées (en poids) pour la fabrication des produits sont issues de sous-produits de la production de viande.

Par ailleurs, il est à mentionner qu'Hermès n'effectue pas de tests sur les animaux pour ses produits.

Textile

L'activité du pôle Textile repose essentiellement sur deux matières : la soie et le cachemire. Pour ces deux matières précieuses, des partenariats ont été construits de longue date avec des fournisseurs privilégiés.

Soie

La filière d'approvisionnement de fils de soie de haute qualité s'est développée en s'appuyant sur une collaboration de plus de vingt ans avec un partenaire établi depuis les années 40 au Brésil, dans l'État du Paraná, en raison d'un climat particulièrement propice à la sériciculture. Ce partenaire contrôle l'intégralité du cycle de production, de l'élevage des vers à soie jusqu'à la production des cocons et leur filature, pour en extraire la soie grège, en passant par la culture du mûrier, dont les feuilles nourrissent les vers à soie. La soie a la particularité d'être un produit renouvelable à impact positif sur les écosystèmes, notamment parce que la plantation des mûriers contribue à la régénération des sols et est peu consommatrice d'eau. Le ver à soie Bombyx Mori étant particulièrement sensible à toutes formes d'agrotoxiques (il ne se nourrit que de feuilles de mûriers non traitées ni polluées), il constitue un très bon indicateur de la qualité de l'environnement : les champs de mûriers sont ainsi naturellement des zones très riches en biodiversité. La culture du mûrier est pratiquée sans irrigation, car les pluies sont suffisantes pour assurer sa croissance. L'écosystème entretenu par la production de la soie permet de générer des revenus pour de petites exploitations agricoles locales et plus de 2 500 familles.

Un budget annuel est consacré à la connaissance, à la maîtrise qualitative, à la pérennité des activités et des filières d'approvisionnement de ces partenaires. Le pôle entretient avec eux un niveau intense d'échanges et de partage, autour de programmes d'amélioration de la qualité des fabrications, mais aussi avec des universités pour développer la polyculture et la permaculture.

Cachemire

Le cachemire est issu de la chèvre Capra Hircus Laniger, dite chèvre cachemire, qui vit en Haute-Asie dans des régions semi arides aux hivers rigoureux pouvant atteindre des températures de - 35 °C. Particulièrement bien adaptée à ces climats, la chèvre cachemire développe au début de l'hiver un duvet extrêmement fin et dense, sous le manteau de poil permanent, qui lui permet de s'isoler efficacement du froid. Ce duvet va tomber naturellement lors de la mue de printemps, lorsque les températures remontent. Le moment venu, entre avril et mai, les éleveurs récoltent ce duvet en peignant manuellement l'animal, avant qu'il ne se disperse aux vents. C'est ce duvet extrêmement fin et doux que l'on appelle communément le cachemire. Hermès sélectionne pour ses tissages les plus belles fibres, à la fois fines, longues et très blanches, issues des meilleurs élevages, d'une douceur incomparable. Le filateur historique de la maison a développé des relations de confiance, solides et de long terme, avec les fournisseurs de matières premières, assurant ainsi un approvisionnement d'une qualité unique.

Toutes les opérations de transformation comme le tissage, l'impression, la finition et la confection sont placées sous le contrôle direct du Pôle HTH. Cette intégration permet une utilisation au plus juste des matières premières, une rationalisation des contenants et des emballages facilitant la circulation des produits et l'optimisation des transports. Un travail de fond sur le développement durable de la filière a été engagé avec l'appui d'ONG présentes sur les zones d'élevage concernées par ce sourcing. Une mission d'audit des pratiques a été notamment menée avec l'appui du WWF en France en 2019. Les conclusions ont été positives sur les pratiques locales mises en place, et débouchent sur un plan d'actions et d'améliorations dont le suivi a déjà commencé et se poursuivra en 2020. L'objectif à terme est de suivre et d'accompagner les pratiques agropastorales des éleveurs afin de préserver la ressource et le biotope.

Matières précieuses

Les matières précieuses utilisées par Hermès Horloger, Hermès Bijouterie et Hermès Cuir, sont principalement l'or, le paladium et les diamants.

Hermès parcourt la France et le monde afin de cerner les bonnes pratiques de ses filières précieuses et les rendre plus durables. Le groupe est certifié depuis 2013 par le Responsible Jewellery Council (RJC), organisme international de référence de la profession. L'audit de renouvellement de cette certification (*Code of Practices*) a eu lieu en 2019 sur la base de critères toujours plus exigeants. Initialement limitées au périmètre de l'or, du platine et des diamants, les nouvelles règles de certifications intègrent désormais l'argent et certaines pierres précieuses (rubis, émeraudes et saphirs). De plus, la gestion des filières d'approvisionnement doit prendre en compte les recommandations de l'OCDE. Dans ce cadre, la maison s'engage auprès de ses partenaires pour diffuser les principes de responsabilité. Il s'agit non seulement d'agir auprès de nos interlocuteurs directs, mais aussi de remonter les filières jusqu'à la mine dans le cas des pierres, et jusqu'au recycleur, ou affineur, dans le cas des métaux. Un grand travail de transparence et d'audit porte déjà ses fruits, en particuliers pour l'or et les diamants.

Les bijoux sont principalement fabriqués en or et en argent, à partir de grenaille ou d'éléments apprêtés comme des plaques ou des fils. Cet or et cet argent sont issus du recyclage à 100% (filière européenne du recyclage des métaux provenant du secteur joaillier lui-même ou d'autres industries comme par exemple l'électronique). La moitié des affineurs impliqués, couvrant la grande majorité de nos volumes, ont fait l'objet en 2019 d'une visite sur site des équipes d'Hermès Bijouterie. Ceux-ci sont certifiés par le RJC au standard « Chain of Custody » ou CoC, qui pose des critères stricts en termes de transparence et de provenance de l'or, notamment en distinguant le recyclage industriel de celui des lingots bancaires.

Les montres précieuses sont principalement fabriquées en or et en platine, à partir de dégros ou d'éléments apprêtés en plaques. Cet or et ce platine sont issus du recyclage (filière suisse du recyclage des métaux provenant du secteur horloger/joaillier). L'affineur qui couvre la grande majorité de nos volumes, fournit des matériaux 100% recyclés. Il est certifié par le RJC au standard CoC. En 2019, notre fournisseur a fait l'objet d'une visite sur site des équipes d'Hermès Horloger, ainsi que de deux auditeurs externes. A fin 2019, 100% de la production d'or et de platine des Ateliers d'Hermès Horloger au Noirmont était recyclée. La prochaine étape, déjà en cours, est de terminer la cartographie de l'approvisionnement pour certains autres composants tels que les fermoirs ou les bracelets en métal.

La promotion du standard CoC sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est une priorité pour l'ensemble des métiers.

De l'extraction dans les mines jusqu'à la vente des bijoux, des montres, ou autres objets en cuir dans les magasins Hermès, la filière diamants de la maison est en conformité avec le Processus de Kimberley et son corollaire, le Système de Garanties du Conseil mondial du diamant. Tous les diamants de la maison sont naturels et choisis selon les critères du groupe Hermès. Au moment de l'achat en magasin, un certificat attestant de cette conformité est remise au client. Cette certification suit le diamant depuis l'extraction du diamant brut, à la taille de ses 57 facettes et au négoce. En outre, elle concerne également le sertissage des montres, leur contrôle qualité, leur livraison et leur vente en magasin.

Entré en vigueur en 2003 et adopté par 81 pays dont la France, le Processus de Kimberley a permis d'entraver l'arrivée sur le marché légal des « diamants de conflits », dont la vente alimentait des guérillas dans des pays instables. Le Système de Garanties du Conseil Mondial du Diamant (CMD) va intégrer des problématiques plus larges, notamment les conditions de travail.

Enfin, le marché des gemmes ou « pierres de couleur » est le plus complexe, avec une grande diversité de matières, de provenances et d'acteurs. Le contrôle de ces filières continuent en 2020. Depuis 2019 la certification RJC, étendue au négoce du rubis, de l'émeraude et du saphir, peut être promue dans ces filières. Pour cette catégorie Hermès Bijouterie a créé sa propre grille d'analyse des risques afin de garantir que la responsabilité sociale et environnementale soit un critère d'achat au même titre que la qualité, quitte, parfois, à renoncer à certaines pierres par manque d'information sur leur provenance.

100 %

d'or et d'argent recyclé dans la bijouterie

Maison

À la CATE, les commandes de blancs de porcelaine et de chromos ont été regroupées et anticipées afin de faire face à la croissance de l'activité et de donner de la visibilité à Beyrand et aux différents partenaires. Une démarche a ainsi été initiée pour obtenir des engagements de pérennité d'approvisionnement, sur une période minimale de deux ans, avec le respect d'un délai de prévenance en cas de changement. Les audits, principalement centrés sur les thèmes de l'Hygiène Sécurité Environnement (HSE) et de la capacité de production, se poursuivent chez les fournisseurs de matières premières comme les colorants. En parallèle, un plan de sécurisation des livraisons des composants, en qualité et en quantité, est mené en collaboration avec les partenaires.

Puiforcat s'est engagé en 2019 à améliorer la formalisation des exigences qualité attendues de ses fournisseurs et sous-traitants. À titre d'exemple, des Fiches d'Instruction de Contrôle ont été rédigées et déployées sur l'ensemble des produits semi-finis et finis de couverts en argent massif, soit plus de 300 références.

Parfums

Le CNP s'est doté en 2019 d'une charte éthique qui traduit son engagement RSE en matière de développement produit. Cette charte est un guide de développement des formules et des objets pour l'ensemble des acteurs, un chemin exigeant d'innovation et de défi pour les fournisseurs, une inspiration pour la création et un pacte de confiance pour les clients.

La charte présente des engagements sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, de la création à la distribution, en passant par la production. Notamment, le CNP s'engage à augmenter le pourcentage de naturalité à chaque nouvelle création, à assurer des filières responsables et durables, et à réduire les suremballages.

2.4.2 ENJEU : GÉRER LES MATIÈRES AVEC PARCIMONIE

En complément des actions de maîtrise des consommations de matières, le modèle artisanal de la maison intègre depuis toujours, dans le cadre de ses activités, l'optimisation de l'usage des matières et la lutte contre le gaspillage. Chaque métier et chaque manufacture s'engage à utiliser les matières à bon escient tout au long de leur cycle de vie, à réduire le gaspillage et à promouvoir le recyclage.

2.4.2.1 POLITIQUE

La politique du groupe est d'utiliser les matières à bon escient. Afin de maitriser l'usage de toutes les matières, des initiatives de réemploi ont été lancées dans une logique d'économie circulaire, en interne ou en externe. Hermès étudie régulièrement les différentes façons de réduire les déchets liés à ses activités.

2.4.2.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

La sélection des matières premières utilisées pour la fabrication des produits Hermès fait l'objet d'un processus de choix rigoureux afin d'identifier celles qui répondent aux fortes exigences de qualité et de durabilité des produits de la maison. Cette politique contribue à ajuster au

mieux les achats par rapport aux besoins, et donc à limiter le gaspillage. Chaque métier travaille à améliorer sans cesse l'utilisation de ces matériaux rares et précieux, pour ne consommer que ce qui est nécessaire.

Comme détaillé ci-dessous, le groupe a également lancé un certain nombre d'initiatives de réemploi de ses matières, dans une logique d'économie circulaire en interne pour les métiers les plus représentatifs en termes de consommation de matières.

Cuir

Les cuirs utilisés par Hermès sont rares et d'une qualité exceptionnelle. La sélection très rigoureuse de ces matières est guidée par la volonté de fabriquer des produits durables : « Le luxe, c'est ce qui se répare » disait Robert Dumas. Les articles de maroquinerie Hermès sont faits pour durer et se transmettre. Dans cet esprit, l'offre de service de nettoyage et de réparation se développe avec l'ouverture d'un deuxième atelier de réparation, situé dans la Manufacture de Pierre-Bénite, pour faire face à la demande grandissante de prolonger la vie des articles de maroquinerie.

La consommation parcimonieuse des cuirs est au cœur des préoccupations des manufactures. L'artisan coupeur est formé, dès son entrée au sein de la maison, à une coupe des cuirs au plus juste. Après ses premiers pas, il est accompagné au quotidien par son contremaître pour entretenir cette culture d'optimisation en associant, notamment, des modèles différents dans la même peau. Une coordination entre manufactures est animée au quotidien afin d'optimiser l'exploitation des chutes de coupe et des peaux. Un référentiel de bonnes pratiques est évalué chaque année sur chaque maroquinerie et l'optimisation est pilotée chaque mois avec tous les sites. Ce guide est alimenté au fur et à mesure par de nouvelles bonnes pratiques expérimentées positivement par les artisans coupeurs. En 2019, à l'appui de ce référentiel commun, 69 % des sites ont été évalués par l'équipe centrale (direction de la fabrication Hermès Maroquinerie Sellerie), sur l'application des bonnes pratiques en maroquineries. De plus, l'objectif de consommation des peaux des sites, piloté à la maille mensuelle, permet d'atteindre 98,8% d'optimisation. Il permet de s'assurer de l'amélioration continue de la quantité de peaux utilisées en surface d'une année sur l'autre. D'autre part, la diversité et la richesse de nos collections représentent une opportunité sans égale pour une utilisation optimale de nos cuirs d'exception.

Textile

Une fois les matières premières approvisionnées (soie et cachemire pour l'essentiel), le pôle Textile maîtrise directement toutes les opérations de transformation : tissage, impression, finition, confection. Cette intégration unique permet de contrôler au plus juste l'utilisation des matières. Des programmes très actifs de minimisation des chutes et rebuts, intégrés à la démarche qualité qui mobilise toute la filière, concernent toutes les unités de fabrication du pôle. Pour réduire encore les déchets, le pôle a mis en place depuis 2018 une nouvelle logique de production, consistant à travailler « au manquant » et non plus « au surplus ».

Dans le modèle de production du pôle, l'objectif de maximiser l'utilisation de la matière est permanent. Par exemple, certains accessoires en soie sont réalisés à partir de soie en grande largeur, ce qui permet de réduire les quantités de rebuts en coupe et de limiter la quantité d'énergie et d'eau nécessaire tout au long du process. De la même manière, l'allongement des tables d'impression aux Ateliers AS a permis un gain substantiel en colorants et textiles, en réduisant les chutes. Enfin, un groupe de travail constitué de représentants de chaque unité de la filière HTH a été lancé en début d'année afin d'optimiser l'utilisation du cachemire. Ce travail a conduit à la réduction des prélèvements pour contrôle qualité. Il a également entamé en 2019, et poursuivra en 2020, la définition d'une utilisation optimale de cachemire, afin que la surface utilisée en impression soit la plus proche possible de la surface tissée, tout en maintenant l'exigence qualité.

Un suivi précis des produits initialement écartés, ainsi qu'une dynamique de développement fort avec les métiers, ont permis de mettre au point de nouveaux produits dans un esprit « d'up-cycling ». Les produits rebutés ont ainsi été réduits de 30 % cette année.

Le pôle travaille également avec différents prestataires pour développer des solutions de réutilisation et de recyclage des déchets et rebuts textiles issus de la production. Un groupe de travail pluridisciplinaire a engagé des travaux de recherche sur les méthodologies de revalorisation de la soie et du cachemire avec des partenaires en France et à l'étranger. Plusieurs tonnes de matières ont servi à des tests de recréation de nouvelles matières, ou de vêtements. Ainsi un projet de pulls utilisant 20 % de soie recyclée a vu le jour, des bobines de fils de soie et cachemire recyclés sont en test chez des industriels, un pilote sur des couvertures en soie -cachemire a été réalisées et des panneaux d'isolation acoustique composés également de rebuts de soie et cachemire sont actuellement testés dans les locaux provisoires d'HTH. Ce foisonnement d'initiatives a pour objectif de mettre en place des processus industriels visant à upcycler l'essentiel de nos chutes de production.

Depuis juin 2018, une équipe pluridisciplinaire issue des services Procédés et de la production des Ateliers AS et de la SIEGL recherche des solutions pour réduire la consommation de colle sur les sites d'impression. La colle est indispensable au process d'impression puisqu'elle permet un maintien du textile lors de son impression, mais elle contient des solvants qui ont des effets dommageables pour la santé ou lorsqu'ils sont rejetés dans l'atmosphère. Le groupe travaille dans deux directions : la substitution des colles actuelles et l'amélioration du process de dépose afin de réduire les consommations.

En dehors de ces grands axes animés par la filière, chaque site est également porteur d'initiatives pour utiliser de manière responsable ses matières et pour réduire ses consommables. Ainsi, par exemple, le site AEI analyse la quantité de matières non utilisées pour l'emballage des pièces, en parallèle de modifications effectuées sur la machine à emballer, et a revu avec certains de ses clients les conditions de livraison. Dans les établissements Gandit, malgré un renforcement des exigences qualité des matières, le recyclage des cadres d'impression est en constante augmentation avec 17 % de cadres recyclés en 2019 contre 10 % l'année précédente. Le recyclage est aussi un sujet fort pour ATBC Challes (Tissage du crin) qui réutilise systématiquement des cônes d'ourdissage. De même, les ateliers de fixage-lavage des Ateliers AS et de la SIEGL se sont équipés de systèmes de dosage automatique des bacs pour les machines à laver. Au-delà de la réduction d'exposition des équipes, ce système permet d'optimiser les quantités consommées de savons et produits auxiliaires. Pour ses conditionnements, la logistique

HTH n'utilise que des cartons issus de circuits de recyclage qui sont ensuite réemployés ou recyclés à leur tour par le prestataire Paprec.

Maison

Une orientation des « blancs », c'est-à-dire les pièces de porcelaine avant application et cuisson du décor, s'est progressivement mise en place en fonction de leurs caractéristiques propres, toutes différentes, afin qu'ils reçoivent le décor le mieux adapté. Cette orientation permet, chaque année, d'éviter le rejet d'un volume significatif de pièces.

Chez Beyrand, la mise en place de la technique de gravure numérique directe par CTS (Computer To Screen) des cadres d'impression a réduit l'utilisation de films argentiques ainsi que la consommation d'eau et de produits de développement (fixateur et révélateur).

Chez Puiforcat, pour optimiser l'utilisation des ressources matérielles, une réorganisation du stockage des différentes matières brutes a été lancée en 2019, afin de mettre à disposition les dimensions ou quantités les mieux adaptées et ainsi, ne pas créer de déchets superflus.

Cristallerie

La technologie retenue pour le nouveau four à bassin, démarrée depuis 2016, permet de recycler davantage de calcin par rapport à l'outil précédent, ce qui réduit la consommation de matières premières, mais aussi les flux de transports de déchets tout comme l'énergie nécessaire au fonctionnement de cet outil de fusion.

La réduction des déchets, enjeu économique et écologique majeur pour la cristallerie Saint-Louis, est suivie de façon opérationnelle avec la plus grande attention. Le recyclage de calcin a augmenté à 65 % en 2019 malgré les difficultés rencontrées dans l'exploitation du nouveau four à bassin. Ce taux de recyclage, élevé comparativement à la moyenne de ce secteur d'activité, demeure un axe de travail et de stabilisation pour les mois à venir.

Le bois

Le bois est pour Hermès une matière noble qu'il faut gérer au mieux. La maison collecte les informations concernant le bois utilisé notamment pour les produits des métiers de la maison et ameublement des magasins. Pour assurer la traçabilité de la chaine d'approvisionnement, l'ensemble des pays d'origine, des espèces utilisées, les types de forêt (plantation ou forêt naturelle) et les certifications des fournisseurs sont suivis et classés. L'évaluation des risques considère notamment le niveau de corruption du pays, mais aussi la classification de l'espèce dans les listes rouge de l'UICN et celle du CITES. Récemment, le groupe a mandaté le WWF pour effectuer une analyse complète de la filière bois et papier, incluant les critères de risques appliqués aux fournisseurs. L'engagement auprès des fournisseurs est constant et la maison poursuit d'ailleurs la certification FSC pour 100% des sacs en papier. Pour démontrer son engagement Hermès a répondu pour la première fois au CDP Forest en 2019 et a obtenu la note de B, illustrant la portée de ses efforts.

Petit h (voir chapitre 1.5.7.7) et réutilisation interne des matières

En complément, les efforts de petit h et de la direction artistique permettent la création de produits exceptionnels ou de collections éphémères, réalisés à partir de matières et matériaux non utilisés par les différents métiers de la maison (cuir, soie, porcelaine, textile…).

Petit h propose une démarche de création unique en mettant à la disposition des créateurs et des artisans, regroupés au sein d'un même atelier, des matières et objets écartés par les ateliers de fabrication du groupe Hermès et de ses marques. Ces matières se voient offrir une nouvelle vie.

Les directions de métiers, (maroquinerie, accessoires de mode), ont également imaginé, grâce à l'inspiration de petit h, des produits pouvant être réalisés dans l'objectif d'améliorer le taux d'utilisation des cuirs disponibles, de réduire les déchets voire de réutiliser les chutes de matières issues de la production. Des collections d'accessoires sont proposées depuis plusieurs saisons aux magasins du monde entier, fabriqués avec les stocks de matières écartées ou de chutes. En 2018, plusieurs milliers de produits ont ainsi été réalisés. Petit h est aussi un laboratoire qui permet aux métiers d'identifier des solutions d'upcycling originales, qui sont ensuite commercialisées en plus grande série.

L'Après-vente

Fabriqués artisanalement, les objets Hermès présentent par conséquent la particularité de pouvoir être réparés et de voir ainsi leur vie prolongée. Ce métier d'experts est assuré par une équipe dédiée de 45 personnes et 33 artisans expatriés L'Après-vente prend en charge l'intégralité des métiers de la maison. Ces artisans expérimentés sont missionnés dans le cadre d'un processus de mobilité interne.

La formation d'un artisan expatrié dure sept mois, pendant lesquels il apprend à intervenir sur tous types de produits (sacs, petite maroquinerie, accessoires bijoux cuir, ceintures). Il suit aussi des cours de langues et est formé sur les systèmes informatiques.

La présence de ces artisans dans cinq villes d'Europe dont la France, six villes d'Asie et trois aux États-Unis, permet de répondre au plus près aux demandes des clients, liées à l'usure du produit dans la plupart des cas.

En 2019, l'Après-vente a reçu près de 100 000 demandes. Les principaux métiers concernés sont : les sacs et bagages, les accessoires bijoux, les ceintures, les bijoux, les chaussures et la soie. De plus, l'Après-vente a vu de nouveaux services proposés en 2019, comme la sur-teinture des carrés de soie ou le nettoyage des baskets qui prolongent la vie des produits. Toutes les demandes de réparation sont examinées sans limite, ainsi que toutes les petites réparations pour prolonger la durée de vie des produits : c'est l'accompagnement de la maison pour ses produits, dans la durée, de l'usure du quotidien.

Ce service proposé aux clients permet de souligner la singularité de la maison et de promouvoir auprès des clients des objets durables, avec 700 références de prestations, la possibilité de réparer des produits sans limite dans le temps, des solutions personnalisées, sur-mesure, et de nouveaux services lancés régulièrement.

Gestion des invendus

Le modèle économique d'Hermès, qui repose sur la liberté d'achat des magasins et la désirabilité des produits de la maison, génère organiquement un nombre de produits invendus très faible. Localement, les filiales organisent des transferts entre les différents magasins pour optimiser les ventes au niveau régional. Des ventes exceptionnelles au public sont organisées par les filiales de distribution afin de permettre

l'écoulement des produits qui n'ont pas été vendus en magasin auprès d'un large public. C'est notamment le cas en France, deux fois par an au Palais des congrès de Paris, mais aussi dans toutes les régions du monde. Durant l'année, les collaborateurs bénéficient de ventes au personnel, autre canal pour éviter le gaspillage. En complément de ces dispositifs, des dons de produits sont effectués à différentes associations partenaires depuis plusieurs années. La maison respectera la réglementation pour le recyclage des invendus en France à horizon 2022.

Au Japon, une histoire d'amour de mère en fille

Eriko ne se sépare jamais du Kelly transmis par sa mère. À le contempler, patiné par les années et les habitudes de celle qui l'a tout d'abord porté et aimé, elle ressent cette émotion si justement dépeinte par l'écrivain japonais Jun'ichir Tanizaki. « À un éclat superficiel et glacé, nous avons toujours préféré les reflets profonds, un peu voilés, ce brillant légèrement altéré qui évoque irrésistiblement l'effet du temps », a-t-il écrit. Il n'y a guère d'objet plus précieux au monde, aux yeux de la jeune femme, secrétaire à l'université de Tokyo, que ce sac plusieurs fois rénové, réparé. Ce compagnon de longue date, elle en connaît l'origine et les péripéties. Derrière une éraflure, un clou changé, les souvenirs et les images se pressent. L'objet aux nuances sombres contient bien davantage que les menus objets de sa vie de tous les jours. Tel un carnet intime, il renferme une histoire racontée de mère en fille.

2.4.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les « Matières » constituent un des principaux enjeux de la stratégie de développement durable, et les mesures prises par le groupe s'inscrivent notamment dans les ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

N°8 : Travail décent et croissance économique

- 8.4 *« Améliorer l'efficience de l'utilisation des ressources mondiales et découpler croissance et dégradation de l'environnement »*
  L'attention portée à l'utilisation des matières se traduit notamment dans le cuir par une optimisation de la coupe (besoin de matières réduit à iso production), mais aussi par une gestion active des sous-produits générés.

N°12 : Consommation et production responsables

- 12.2 *« Gestion durable et rationnelle des ressources naturelles »*
  L'optimisation de l'emploi des matières d'exception est une préoccupation quotidienne des métiers du groupe. Dans un contexte de rareté des matières, l'éthique, la sécurité des approvisionnements et une saine vision économique concourent à une gestion parcimonieuse. Une cellule innovation dédiée explore constamment de nouvelles pistes pour maximiser l'utilisation des matières.
- 12.5 *« Réduction de la production de déchets »*
  La réduction de la production de déchets passe notamment par des actions concrètes d'économie dans les processus de production et de prévention comme la diffusion des éco-gestes. Le groupe est attentif à la gestion de tous les déchets et veille par exemple à la mise en place de dispositifs de tri sélectif et de recyclage dans toutes ses unités.

N°13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

- 13.1 *« Renforcer la résilience face au changement climatique »*
  Les différentes entités du groupe travaillent à réduire les consommations énergétiques et les émissions de carbone. Le mode de production artisanal est peu consommateur en énergie, et la localisation des sites industriels en France permet de réduire les flux logistiques amont. Hermès contribue depuis 2012 au Fonds Livelihoods qui compense une partie de ses émissions de carbone.

N°15 : Vie terrestre

- 15.1 « Respect des écosystèmes »
  Le groupe utilise ses matières premières dans le strict respect des réglementations de protection des espèces, comme le Cites. En soutenant par ailleurs certaines filières agricoles, il concourt à leur durabilité.
- 15.2 *« Promouvoir la gestion durable des forêts »*
  Hermès surveille ses consommations de papier (tertiaire, emballage) et utilise majoritairement des fournisseurs certifiés. Le projet Livelihoods supporte des travaux de reforestation massifs (plus de 130 millions d'arbres replantés).
- 15.4 *« Assurer la préservation des écosystèmes »*
  Compte tenu de ses approvisionnements en matières naturelles d'exception, la préservation des écosystèmes est un enjeu important pour le groupe. Plusieurs maroquineries ont procédé à des plantations d'arbres fruitiers en privilégiant les espèces anciennes et locales, et à la valorisation d'espaces verts sous forme de prairies fleuries. Un club de ruches est animé pour pérenniser des ruchers sur les sites de production en France. La préservation des zones humides en Louisiane, d'où sont issues certaines peaux exotiques, en sont également un exemple.

Les jardins filtrants à la Cristallerie de Saint-Louis

2.5 LA PLANÈTE : ENVIRONNEMENT

Introduction

Le respect de la nature, source de ses matières d'exception et cadre de vie de ses sites, est une valeur forte et constante d'Hermès. Le groupe a lancé en 2002 un programme environnemental visant à limiter l'impact de son activité dans tous les domaines. Des solutions pragmatiques mais ambitieuses, pour préserver l'environnement à long terme, recherchent systématiquement, en tentant de faire mieux que la réglementation chaque fois que cela est possible. La priorité est de maîtriser les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont agricole à la distribution, des achats aux processus internes. Cet engagement est un état d'esprit qui passe par l'implication de chacun, des décisions d'investissement aux éco gestes du quotidien, ou à une culture environnement hygiène et sécurité (HSE) renforcée sur les sites. Il s'articule autour de politiques, de procédures et d'outils. Depuis 2012 notamment, le groupe a mis en place des outils digitaux de mesure de l'empreinte environnementale de ses sites ; en 2013, la démarche a été étendue à un bilan des émissions de gaz à effet de serre ; depuis 2015, les impacts environnementaux de l'immobilier sont également mesurés de manière automatisée, vecteurs d'amélioration de nos pratiques opérationnelles.

Ainsi, depuis le lancement du programme environnemental du groupe en 2002, et malgré une activité industrielle multipliée par six :

- les consommations d'eau des sites industriels n'ont augmenté que de 18 %, reflétant l'efficacité du programme et des actions portant sur les économies d'eau, notamment au sein des tanneries et des sites du pôle Textile, pour lesquels l'eau est une ressource précieuse ;
- les consommations d'énergie des sites industriels ont été multipliées par 1,9, témoignant d'une maîtrise améliorée des consommations, les Tanneries et la Cristallerie utilisant la moitié de l'énergie consommée par les sites industriels.

Les sujets environnementaux sont supervisés par un membre du Comité exécutif en charge du pôle Amont et Participations, appuyé par son directeur général adjoint, en charge de la direction des affaires industrielles et par la direction du développement immobilier. Une analyse annuelle est menée par les principaux métiers de la maison lors de l'élaboration des plans stratégiques, pour identifier les enjeux liés à la protection de l'environnement. Ces différents enjeux s'accompagnent d'objectifs pragmatiques partagés avec le Comité exécutif.

Sur le plan réglementaire, la politique du groupe est de mettre en place des plans d'actions adaptés aux différents métiers afin de connaître et respecter les réglementations (essentiellement dans un contexte européen très exigeant), et de contrôler les réalisations. Chaque métier est responsable du suivi et de la mise en œuvre des réglementations applicables. La direction des affaires industrielles et la direction immobilière exercent un rôle d'alerte, de supervision et de contrôle dans ce domaine.

Description des risques et enjeux

La direction des affaires industrielles et la direction immobilière ont mis en place des programmes pour répondre aux enjeux environnementaux de la maison.

1) *La direction des affaires industrielles* poursuit avec les métiers et tous les acteurs des entités de production une politique environnementale formellement approuvée par le Comité exécutif, dont les objectifs restent inchangés depuis 2002 :

- respecter les obligations réglementaires en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité (HSE) des conditions de travail, en anticipant leur évolution chaque fois que possible. La direction industrielle anime un réseau de référents HSE dans les sites industriels ;
- respecter les ressources naturelles, notamment l'eau, et maîtriser les ressources énergétiques ;
- améliorer les processus de production en privilégiant les technologies les plus propres, les plus économes et les substances les plus respectueuses de l'environnement ;
- contrôler les déchets, en réduisant au maximum leur production et en les valorisant chaque fois que possible ;
- limiter l'impact « carbone » des activités, préparer la transition énergétique et l'adaptation au changement climatique.

La direction des affaires industrielles, avec le soutien des directions commerciale et de l'immobilier, coordonne les programmes de la maison en matière d'énergie (construction, transport).

En complément, la politique environnementale de la maison intègre les éléments suivants :

- un engagement de principe pour le respect et la protection de la nature. L'engagement du groupe dans l'initiative « Act4Nature » en 2018 est venu compléter cet engagement avec un zoom sur la biodiversité. L'engagement aux côtés du WWF France conforte cette politique ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion environnementale décliné par métier, et coordonné par la direction des affaires industrielles et fonctionnant en réseau (voir ci-dessus réseau des référents HSE) ;
- une volonté d'utiliser les ressources naturelles avec parcimonie, notamment en matière d'énergie, d'eau, et plus largement toutes les matières naturelles nécessaires à la fabrication des produits ;
- l'objectif de réduire l'empreinte, notamment en matière de rejets, d'émissions et de gestion des déchets, qui passe entre autres par la recherche de l'optimisation des ressources utilisées. Depuis 2012, la politique du groupe intègre la notion de compensation carbone volontaire (voir ci-dessous « Livelihoods » 2.5.2) ;
- un suivi interne des résultats de ces politiques, par des tableaux de bord opérationnels et un reporting contrôlé par la direction des affaires industrielles et qui sert de base à des audits externes ;

- une pratique de partage et de discussion avec les parties prenantes externes. L'essentiel de la production étant en France, une grande partie de ces discussions se fait dans le cadre légal des Dreal, mais les discussions sont également fréquentes avec les municipalités où les sites sont implantés. Par ailleurs, la politique en matière d'approvisionnement en matières naturelles (par exemple en cuirs exotiques) comporte un volet de discussion avec les associations professionnelles et de régulation concernées (par exemple le WWF, le Crocodile Specialists Group, CSG ou l'UICN).
- plus récemment l'adhésion de la maison Hermès au Fashion Pact qui l'engage notamment dans les objectifs suivants : 100% d'énergie renouvelable d'ici 2030 sur les opérations directes et réduction de 30% des émissions carbonées d'ici 2030.
- enfin, la maison s'engage dans le recyclage afin de sécuriser des procédés pérennes de recyclage et le développement de filières capables d'utiliser ces nouvelles matières.

2) *Patrimoine immobilier* : depuis 2008, la politique immobilière environnementale du groupe est animée par la direction du développement immobilier, selon les principes suivants :

- intégrer systématiquement une démarche environnementale lors de la construction ;
- contribuer à la préservation de l'environnement par une intégration des ouvrages dans le paysage et l'architecture locale, dans le respect de l'écosystème ;
- recourir aux énergies renouvelables chaque fois que cela est possible (Maroquinerie de l'Allan, Manufacture de Haute Maroquinerie, Maroquinerie de Belley, Les Abrets, Nontron) ;
- mettre en œuvre des dispositifs favorisant les économies d'énergie ;
- privilégier la qualité du bâti : architecturale, fonctionnelle et durable, dans le souci permanent d'assurer le bien-être des utilisateurs, collaborateurs et clients ;
- rechercher la flexibilité et l'adaptabilité des constructions en intégrant dès la conception les coûts d'exploitation et les évolutions futures ;
- anticiper autant que possible et suivre les évolutions réglementaires et techniques pour en tenir compte dans les projets, en lien étroit avec les différents intervenants, architectes, ingénieurs et fournisseurs.

Depuis 2016, afin d'améliorer la coordination et le contrôle des actions environnementales auprès des référents internes et des prestataires externes, la direction du développement immobilier a formalisé un référentiel de construction durable, autour de trois objectifs principaux :

- Réduire l'empreinte écologique ;
- Développer le bien-être des utilisateurs ;
- Préserver les ressources vitales.

Ce référentiel de construction durable est conçu pour s'adapter aux spécificités et aux fonctions particulières des constructions du groupe. Plus exigeant que les principaux référentiels existant sur le marché (LEED, BREEAM, HQE) il couvre environ 30 % de critères en plus.

Les niveaux des performances exigées du référentiel Hermès sont pour la plupart supérieurs et ils tiennent compte du contexte géographique, réglementaire et économique du projet immobilier.

Certains thèmes lui sont spécifiques, notamment la prise en compte des consommations non conventionnelles (process, équipement cuisine, éclairage extérieur etc.), le confort des usagers à travers les aménagements spécifiques intérieurs et extérieurs, ou la prise en compte de l'impact environnemental lié aux transports des personnes et des matériaux de construction.

Le Référentiel Construction Durable Hermès intègre en 2019 des objectifs qui sont en cohérence avec les engagements du groupe sur le respect de la Biodiversité (Act4Nature) et sur la réduction des émissions des constructions.

Ce référentiel s'applique à tous les projets de construction neuve ou de rénovation de sites tertiaires, de production et de distribution, en France et à l'international, en collaboration avec les maîtres d'ouvrage du groupe et les partenaires extérieurs (architectes, bureaux d'études techniques, constructeurs et fournisseurs) sélectionnés par la direction du développement immobilier.

Activités industrielles

Pour le suivi des données environnementales des sites industriels, Hermès utilise depuis 2012 un logiciel de reporting accessible en mode Web pour collecter les données relatives aux consommations de chaque site. Cette plateforme met également à disposition la documentation nécessaire à l'organisation et à la définition des indicateurs de la collecte. Un contrôle de cohérence est réalisé automatiquement à la saisie des chiffres et également lors de la consolidation globale par la direction des affaires industrielles. Depuis 2018, l'ensemble des indicateurs environnementaux industriels est reporté sur une période de novembre à octobre. Pour des raisons méthodologiques, une partie des données d'activité utilisées dans le calcul du scope 3 des émissions de carbone est reportée sur une année civile.

Dans un souci de précision, les consommations (eau, énergies) des fermes du pôle Cuirs précieux en Australie et aux États-Unis sont présentées de manière spécifique dans ce document.

Les consommations énergétiques de quelques magasins, dont les informations ne sont pas disponibles (par exemple, ceux situés dans des galeries commerciales), ne sont pas reprises dans ce document.

Par ailleurs, les consommations de certains sites en location, dont les données ne sont pas disponibles, ne sont pas prises en compte. Elles sont non significatives.

Analyse et suivi des performances environnementales

Pour les sites internes, le contrôle des actions en matière environnementale est réalisé de différentes manières. La direction des affaires industrielles, et ses correspondants HSE, exercent un contrôle de premier niveau, dans le cadre d'un plan « eau, énergie, carbone, déchets » mis à jour chaque année. La direction de l'audit et des risques, dans le cadre de ces travaux, conduit des audits sur les sujets critiques repris dans la cartographie des risques du groupe (chapitre 1.10. dans la partie Facteurs de risque). Enfin, des contrôles externes sont réalisés chez les fournisseurs du groupe, permettant d'assurer une couverture de

l'ensemble des entités. La direction des affaires industrielles consolide les résultats de ces audits dans une logique d'amélioration permanente.

Pour les fournisseurs externes, le Comité des achats est chargé d'examiner plusieurs fois par an les résultats présentés par la direction des affaires industrielles. Il suit concrètement le nombre d'audits réalisés chaque année, mais aussi la qualité des résultats. La direction des affaires industrielles (DAI), sous le contrôle de la direction de l'audit et des risques (DAR), construit des plans d'action avec les métiers concernés, et suit leur avancement.

En 2019, aucun site industriel du groupe n'a été soumis à des amendes ni à des mises en demeure.

Provisions en matière d'environnement

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est constitué de provisions relatives à des coûts de travaux de désamiantage sur des toitures de bâtiments des Tanneries du Puy. Ce montant est de 3,8 M€.

Garanties financières

Conformément à l'article R. 516-1 du Code de l'environnement, les tanneries françaises du pôle rentrent dans le champ d'application du dispositif de constitution des garanties financières. Ces garanties ont pour finalité d'assurer la surveillance du site, le maintien en sécurité de l'installation, les interventions éventuelles en cas d'accident et/ou de pollution avant ou après fermeture, et la remise en état du site après cessation de l'activité. De surcroît, elles permettent également aux administrations et aux collectivités de se prémunir contre une éventuelle insolvabilité et/ou défaillance d'un exploitant et par conséquent éviter la création de sites orphelins. Les dossiers des tanneries du pôle ont été soumis aux DREAL/DRIEE respectives en charge des sites. À ce jour, seule la tannerie d'Annonay a reçu son arrêté préfectoral complémentaire en vue de la mise en œuvre de ces garanties financières. Les autres dossiers sont encore en cours d'instruction et devraient être validés au cours de l'année 2020.

2.5.1 ENJEU : MAÎTRISER LES CONSOMMATIONS DES RESSOURCES NATURELLES (EAU, ÉNERGIES)

L'exploitation des ressources naturelles et leur disponibilité sur le long terme sont des enjeux fondamentaux pour le développement des êtres humains et la durabilité des activités de la maison. C'est pourquoi, la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie, indissociable d'une responsabilité écologique et économique au regard des grand enjeux planétaires actuels, est un objectif partagé par tous les pôles métiers de la maison. Grâce à son modèle artisanal, la maison Hermès se distingue par une empreinte énergétique et une consommation d'eau faible en valeur absolue. C'est encore plus sensible en valeur relative (le groupe a ainsi l'une des plus faibles intensités carbone des entreprises du CAC 40 en France). Les métiers travaillent à maîtriser leurs consommations respectives, dont les actions sont détaillées ci-après.

2.5.1.1 POLITIQUE

La politique de la maison repose sur les piliers suivants :

- améliorer la mesure des consommations afin de pouvoir mettre en place des solutions de réduction ;
- améliorer les processus de production en privilégiant les technologies les plus économes ;
- innover en ayant recours à des solutions respectueuses de l'environnement (par exemple, en matière d'énergie).

La maison mène une politique de recours aux énergies renouvelables, notamment, avec la direction du développement immobilier par l'installation de panneaux photovoltaïques, par la fourniture en électricité verte pour les sites en France ou l'utilisation de chaudières à bois sur certains sites.

La réalisation de ces objectifs repose sur l'implication des acteurs de chaque site.

- 7 %
de consommation d'eau industrielle

- 2 %
de consommation en énergies industrielles

2.5.1.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

L'eau

L'eau à usage industriel est majoritairement utilisée pour les consommations au sein des tanneries et des unités du textile (668 469 m^3/an au niveau mondial).

Sur les 10 dernières années, le groupe a maintenu son ambition de découplage avec une évolution des consommations d'eau industrielle de × 1,9 à comparer à une croissance de l'activité d'un facteur 3,6.

En 2019 la consommation globale d'eau à usage industriel a significativement diminué (- 7 %) par rapport à 2018, malgré une croissance à taux constant de l'activité de 12,4 %, grâce aux efforts notamment des équipes textile et tanneries qui ont réduit leur utilisation de l'eau dans leurs processus industriels.

Dès 2017, les Services Généraux ont mis en place une démarche d'optimisation des consommations sur les 140 000 m2 des bâtiments d'Île-de-France. De 2017 à 2019, malgré l'augmentation des surfaces, cette approche a permis de réduire nos consommations de 9 % sur l'électricité, de 17 % sur le gaz et de 12 % sur le réseau de froid. Ces baisses significatives ont été obtenues en appui d'un nouvel outil puissant de collecte centralisée des données, d'analyse et d'alerte, permettant d'identifier des sources de progrès précises, d'optimiser la programmation de nos bâtiments et de repérer les équipements à moderniser. Le déploiement sera complètement réalisé dès fin 2019 sur 56 sites pour un total de 220 000 m2 en France.

En complément, au sein des fermes (Etats-Unis, Australie), l'eau est utilisée pour alimenter les bassins d'élevage de crocodiles, pour un volume égal à 4 513 dam^3/an (prélèvements en eau incluant les volumes recyclés provenant de la sucrerie de canne).

Comme évoqué dans le paragraphe 2.5.2 « Adaptation au changement climatique », une évaluation du risque « Eau » a été menée avec le WWF en 2019 au moyen des outils Water Risk Filter et Aqueduct, ce dernier développé par le WRI (World Resources Institute). Les résultats correspondants seront progressivement intégrés dans les plans d'actions des sites.

La publication des consommations d'eau des magasins a été écartée en raison de leur part très peu significative, s'agissant principalement de l'eau des sanitaires, dans la consommation d'eau globale du groupe.

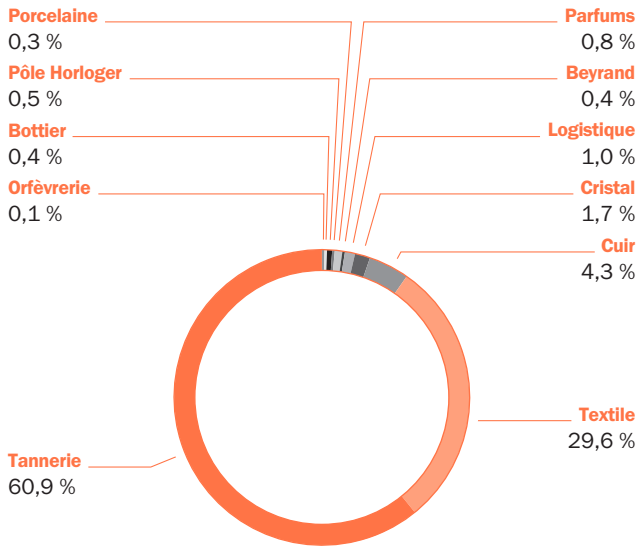
Accès à l'eau

Il est à noter qu'Hermès s'engage à fournir à l'ensemble de ses salariés, sur leur lieu de travail, un accès à l'eau potable, à des installations sanitaires et d'hygiène.

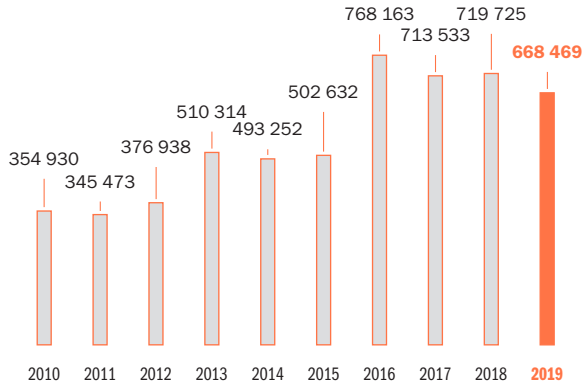
EAU INDUSTRIELLE

EN K M^3	2018	2019
Tanneries	434	407
Textile	219	198
Cuir	33	29
Cristallerie	11	11
Autres	23	23
Total	720	668

EAU INDUSTRIELLE PAR MÉTIER EN 2019



ÉVOLUTION DES CONSOMATIONS D'EAU INDUSTRIELLE (EN M^3)



Note : les fermes (États-Unis et Australie), dont les consommations sont de nature différente, ne sont pas intégrées dans ces diagrammes (voir page suivante).

GROUPE	2017	2018	2019
Intensité *en mètres cubes/M€ CA*	129	121	97

Tanneries

Hermès exploite six tanneries, dont quatre en France (Annonay, Le Puy-en-Velay, Vivoin et Montereau), une en Italie et une aux États-Unis.

La consommation d'eau et le traitement des effluents sont des enjeux forts pour les tanneries du groupe. Historiquement situées proches de cours d'eau, elles utilisent cette eau pour les besoins des procédés de tannage, de teinture et de finissage des peaux. L'eau des six tanneries du pôle provient ainsi majoritairement de cours d'eau ou de forages (68 % de l'eau totale consommée dans le pôle). Le complément est assuré par de l'eau de ville.

La maîtrise de la consommation d'eau repose sur un suivi mensuel des consommations d'eau, des programmes de maintenance préventive des installations, des vérifications et étalonnages réguliers des compteurs, la mise en place de nouveaux sous-compteurs et des programmes de sensibilisation des collaborateurs. Les écarts significatifs non liés aux évolutions de production sont analysés, vérifiés afin de localiser et réparer les fuites éventuelles. La consommation totale d'eau du pôle a baissé de 7 % en 2019 pour une activité de production sensiblement similaire à celle de 2018. Cette baisse est le résultat de tous les efforts quotidiens exposés ci-dessus et des actions menées notamment au sein de la tannerie du Puy afin d'optimiser la consommation d'eau de process (consommation 2016 : 315 K m^3, 2019 : 204 m^3).

TANNERIES (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016 [1]	2017	2018 [2]	2019 [2]
Eau *en mètres cubes*	184 956	501 775	436 997	433 895	407 231

(1) Le périmètre du reporting inclut les Tanneries du Puy, acquises en novembre 2015.
(2) La période de référence est la période de 12 mois du 1er novembre de l'année précédente au 31 octobre de l'année en cours.
N.B : les fermes (États-Unis et Australie), dont les consommations sont de nature différente, ne sont pas intégrées dans ces chiffres.

Fermes

Les pôles Fermes sont composés respectivement d'une ferme d'alligators aux États-Unis (*Alligator missisipiensis*), de trois fermes de crocodiles en Australie (*Crocodylus porosus*) et de deux installations de transformation et d'inspection des peaux en Australie. Ils représentent un maillon stratégique de la chaîne d'approvisionnement des peaux de crocodiliens.

La consommation d'eau et le traitement des effluents sont des enjeux importants pour les fermes. En effet, l'eau est un élément majeur de l'élevage des crocodiliens qui sont des reptiles aquatiques. Leur température corporelle variant selon les facteurs externes (températures de l'air et de l'eau notamment), il est donc nécessaire de mettre à leur disposition des bassins d'élevage disposant d'une température de l'eau adéquate, ainsi que d'une qualité bactériologique satisfaisante, concourant au processus de thermorégulation et à leur bien-être.

L'eau utilisée dans les fermes du pôle Australie provient majoritairement de forages (63 %) alors que l'eau de ville est utilisée en quantité limitée (11,38 %). Le solde (25 %) est issu du recyclage des eaux de process d'une unité de production de sucre de canne, située à proximité d'une ferme. L'eau provenant de cette usine de production de sucre de canne permet à elle seule de couvrir la moitié des besoins de la ferme voisine durant une grande partie de la saison sèche (de juin à décembre) tout en réalisant des économies d'énergie. En effet, le procédé d'extraction du sucre de canne produit un volume de vapeur important. Une partie de cette vapeur, transformée en eau d'une température d'environ 50 à 60 °C, est ensuite dirigée vers la ferme grâce à un conduit d'une longueur de 10 km. La température et le débit atteints à l'entrée de la ferme sont alors adaptés à une utilisation immédiate dans les bassins. Cependant, la part d'utilisation de cette eau a doublé entre 2015 et 2018 ce qui a nécessité la construction d'un bassin de stockage en 2016 afin d'absorber ces volumes supplémentaires et permettre un léger refroidissement des eaux avant d'alimenter les bassins. En fonction des conditions climatiques et des étapes d'élevage, l'eau peut faire l'objet d'un préchauffage ou d'un maintien en température grâce à des chaudières. Par ailleurs, comme détaillé ci-après au paragraphe 2.5.3.2, un mécanisme d'écologie industrielle a été mis en place localement, puisque les effluents aqueux issus de cette ferme sont utilisés en retour pour irriguer les champs de canne à sucre.

La ferme américaine utilise, quant à elle, exclusivement de l'eau de forage qui provient de sources d'eau chaude ce qui lui permet de limiter de manière significative ses besoins en énergie.

La maîtrise de la consommation d'eau repose sur le suivi mensuel des consommations d'eau des fermes, et de la qualité de l'eau des bassins ainsi que de celle des effluents (conformément aux normes en vigueur). Chaque ferme est ainsi équipée de bassins biologiques de traitement des effluents (voir « Des solutions performantes pour le traitement des rejets » ci-après). Les prélèvements en eau des fermes pour 2019 s'élèvent à 4 513 dam^3. Les données de prélèvement d'eau de la ferme Pinnacle (États-Unis) comportent des incertitudes importantes liées au matériel de mesure en place en 2019.

Textile

L'eau est un élément fondamental et précieux pour l'ennoblissement textile que ce soit pour les process de lavage, de teinture ou de préparation des couleurs. le pôle Textile travaille au quotidien pour minimiser le besoin en eau, trouver des solutions innovantes pour augmenter la part de recyclage et contrôler quantitativement l'impact des actions menées.

À titre d'exemple :

Sur le site d'AEI, afin de mobiliser chaque salarié sur l'atteinte des objectifs, le ratio quantité d'eau utilisée sur kilogramme de tissu produit est intégré au calcul d'intéressement. La consommation en eau du pôle est également un critère d'intéressement filière pour l'ensemble des salariés d'HTH.

Les sites d'ITH et d'AEI ont mené des campagnes d'identification et traitement des fuites sur les eaux sanitaires, ces actions ont permis de réduire la consommation en eau de ville de 2 000 m^3 sur les deux sites, soit 30 %.

La ligne de gravure des établissements Gandit, principal consommateur d'eau sur le site, a été paramétrée cette année pour fonctionner à 57 % en circuit fermé. Les espaces verts du site sont, depuis 2017, arrosés par un système de récupération des eaux de pluie.

Aux Ateliers AS, la baisse totale de la consommation d'eau (sanitaire et forage) est de 4,6 %. Ces résultats sont le fruit de la poursuite du plan de surveillance quotidien des consommations d'eau, de l'effet en année pleine de l'investissement réalisé en 2018 sur la machine à laver de plusieurs lignes d'impression permettant un recyclage d'eau par décantation beaucoup plus performant que le précédent système. La mise en service cette année d'une nouvelle ligne d'impression qui intègre les dernières améliorations en termes de recyclage d'eau devrait permettre d'ancrer ces bons résultats dans le temps.

À la SIEGL, une étude technique a été lancée pour améliorer les performances de la station d'épuration existante. Après de nombreux essais portant sur différents procédés possibles, la construction de la nouvelle station a débuté en octobre pour une réception prévue fin 2020. Le cahier des charges intègre clairement des objectifs de réutilisation des effluents en eau de process avec une première cible de 5 % de recyclage dès 2020, l'année de démarrage et de mise au point de l'installation. Par ailleurs, le process de lavage des machines d'impression numériques a été modifié.

Grâce au maintien ou au lancement de ces nombreuses actions locales, des résultats concrets sont observés puisque la consommation globale de la filière est en baisse depuis plusieurs années au regard de l'activité.

Sur cinq ans, on constate que pour produire les carrés de soie et d'autres produits textiles, malgré une croissance de l'activité, la filière a réussi à diminuer de 22,7 % ses consommations d'eau.

TEXTILE (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016	2017	2018	2019
Eau *en mètres cubes*	256 534	210 577	219 968	219 458	198 300

Cuir

Les manufactures du pôle Maroquinerie présentent un faible impact environnemental en ce qui concerne l'eau qui est en effet utilisée exclusivement pour des usages sanitaires. Aucun volume d'eau n'est utilisé pour le process.

Avec une consommation de 28 802 m^3 en 2019, la consommation d'eau du pôle Cuir diminue de 4 005 m^3 par rapport à 2018. Le ratio permettant de mesurer les consommations d'eau à activité constante s'est amélioré quant à lui de 21 % par rapport à 2018.

Trois raisons principales expliquent ces résultats :

- la mise en œuvre d'outils de pilotage permettant un pilotage plus fin et une identification plus en amont des fuites éventuelles ;
- des actions d'économie d'eau. La Manufacture de Sayat, par exemple, a mis en œuvre des limitateurs de débit dans les sanitaires ;
- la mise en œuvre d'actions de communication et de maîtrise opérationnelle auprès des salariés.

L'impact environnemental « Eau » est pris en compte dans la conception des nouvelles manufactures : dans les dernières maroquineries construites (Tardoire, Iséroise & L'Allan), un système de récupération des eaux pluviales a été installé pour alimenter les sanitaires (poste le plus important en termes de consommation d'eau dans nos manufactures).

CUIR (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016	2017	2018	2019
Eau *en mètres cubes*	27 929	24 590	27 274	32 810	28 802

Cristallerie

La consommation d'eau s'élève à 11 358 m^3 en 2019. Comparativement aux exercices précédents et au niveau d'activité, cette consommation est stable. Les gains obtenus par rapport à l'année précédente proviennent principalement des optimisations techniques effectuées sur les process de fusion et de parachèvement avec de nouvelles installations permettant le recyclage de l'eau, mais aussi de tous les efforts d'organisation pour réduire la consommation d'eau.

Par ailleurs, une étude visant à identifier une solution de recyclage des effluents traités par la station de neutralisation a été réalisée.

CRISTALLERIE (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016	2017	2018	2019
Eau *en mètres cubes*	11 662	10 578	12 275	11 088	11 358

Énergie (énergie, gaz)

La consommation énergétique (électricité, gaz) est de 203 640 MWh/ an à l'échelle du groupe. L'énergie est consommée en quasi-totalité par l'activité industrielle (cristallerie, tanneries, textile, cuir) qui représente près de 78 %, soit 158 k MWh/an (magasins et tertiaire représentent 22 % de l'ensemble). Les consommations d'énergies renouvelables produites par le groupe (panneaux photovoltaïques, chaudières à bois, géothermie, biomasse...) ne sont pas consolidés du fait de leur faible matérialité. Les consommations du groupe sont réparties comme suit, dans un contexte où le groupe fabrique 61 % de ses objets dans des ateliers internes et exclusifs.

GROUPE (EN MÉGAWATTS-HEURES)	Industrie	Magasins	Tertiaire	Total	Intensité *en GWh/M€ CA*
2017	160 662	31 234	16 510	208 406	0,038
2018	161 531	31 305	15 846	208 682	0,035
2019	158 117	31 952	13 952	203 640	0,030
2019 *en %*	78 %	16 %	6 %	100 %	

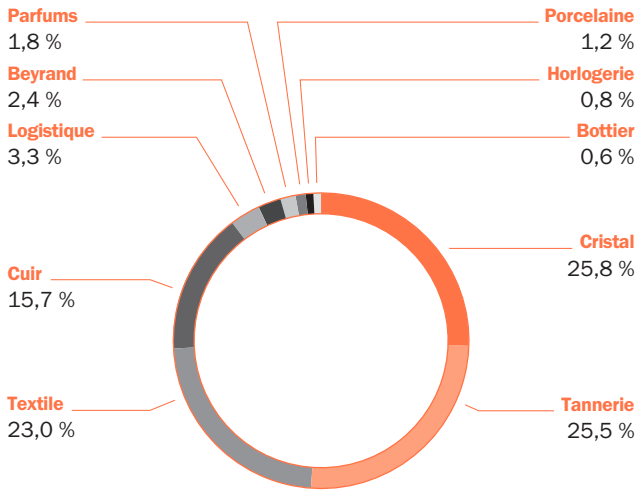
Sur les 10 dernières années, le groupe a maintenu son ambition de découplage avec une évolution des consommations d'énergie industrielles de × 1,34 comparé à une croissance de l'activité d'un facteur 3,6. Ce résultat témoigne d'une maîtrise améliorée des consommations. En 2019 la consommation globale d'énergie a légèrement baissé par rapport à 2018 (- 2,1 %).

Au global, la consommation des énergies à la Cristallerie et dans les pôles Textile, Cuir, Tannerie et l'immobilier baisse légèrement en comparaison à celle de 2018 dans un contexte de progression de l'activité, marquant les efforts réalisés dans ce domaine.

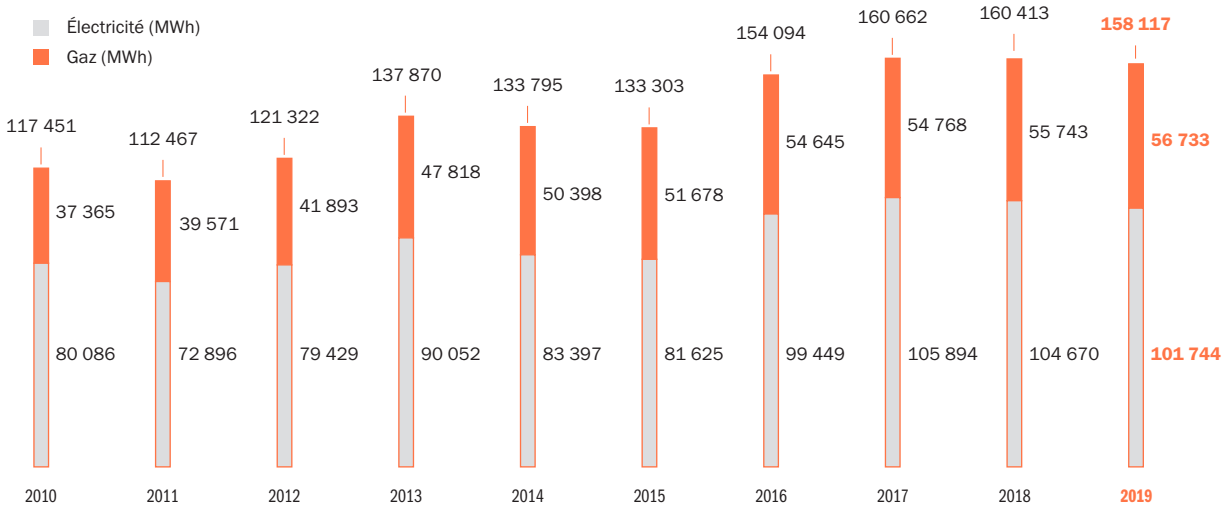
ENERGIES INDUSTRIELLES

EN GWH	2018	2019
Cristallerie	42	41
Tannerie	41	41
Textile	37	35
Cuir	24	22
Autres	18	19
TOTAL	**162**	**158**

LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES (GAZ, ÉLECTRICITÉ) PAR MÉTIER 2019



ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE 2019 (ÉLECTRICITÉ, GAZ)



INDUSTRIEL - GROUPE	2017	2018	2019
Intensité *en MWh/M€ CA*	29	27	23

Depuis le 1er novembre 2015, Hermès a décidé de participer de façon active au processus de transition énergétique. L'ensemble des sites français (production, tertiaire, magasins) est dorénavant alimenté à 100 % par de l'électricité verte, d'origine hydraulique, produite sur le territoire français. Au niveau mondial, le groupe s'approvisionne a 78 % en électricité verte en 2019. En signant le Fashion Pact, le groupe s'est engagé à diriger ses entreprises vers des actions compatibles avec la trajectoire à 1,5 degré de réchauffement climatique, via une « juste transition » pour atteindre zéro émission nette de CO_2 en 2050. Depuis 2002, le groupe découple la consommation d'énergie de la croissance de son activité : les consommations d'énergie des sites industriels ont seulement doublé alors que l'activité industrielle a été multipliée par quatre, témoignant d'une maîtrise améliorée de ses consommations. En 2019, cet indicateur est intégré dans le calcul de la rémunération du gérant. Pour poursuivre ces efforts, Hermès réalise, depuis septembre 2019, des audits des consommations énergétiques sur tous les sites industriels, les sites tertiaires et les magasins sur le territoire français. Les résultats des audits viennent enrichir les plans d'actions de sobriété énergétique de chacun de ces sites. Pour ses nouveaux sites, une attention particulière est portée sur les impacts environnement et plus particulièrement sur les consommations d'énergie. Les nouvelles manufactures sont construites dans le souci de leur performance énergétique future. Un travail anticipatif qui s'organise autour d'axes de travail : les dispositions constructives adaptées, les consommations d'énergies, les outils de pilotage de l'énergie, la sobriété des équipements installés et la mise en œuvre de solutions de production d'énergies renouvelables.

Les Services Généraux ont mis en place un Système de Management de l'énergie incluant les consommations en eau. Cet outil a permis de réaliser une baisse significative des consommations en eau (-10% de 2017 à 2019) grâce à la gestion des alertes (par la télérelève), et le remplacement ou l'amélioration de certains équipements dans les bâtiments d'Ile de France.

Cristallerie

Le process consommateur en énergies de la manufacture est la fusion de la matière et son travail à chaud. Lors de chaque projet d'investissement, les meilleures techniques disponibles en termes d'efficacité énergétique au regard des volumes produits sont recherchées, puis implémentées. Les deux derniers fours rénovés (four à pots et four à bassin) ainsi que la réorganisation de l'atelier « verre -chaud » constituent de bons exemples.

Alors que le niveau d'activité de la manufacture est en hausse en volume, les actions réalisées en 2019, notamment l'optimisation des paramètres d'exploitation des outils de fusion et le remplacement progressif d'équipements consommateurs, contribuent à l'amélioration de l'efficacité énergétique de la manufacture.

La consommation globale en énergies a évolué à la suite du remplacement de l'outil principal de fusion fin 2016. Les différentes opérations et les réglages effectués au cours de l'année 2019 afin de stabiliser ce nouvel outil ont eu un impact positif sur la consommation en énergies. La consommation électrique s'est en effet stabilisée alors que la consommation en gaz naturel a diminué par rapport à 2018. Le remplacement fin 2018 d'un four cellulaire au gaz naturel par un équipement à énergie électrique ou encore le remplacement fin 2019 de deux ouvreaux s'intègrent dans cette démarche d'optimisation de l'efficience énergétique du site.

La consommation en fioul du site correspond à celle des groupes électrogènes, notamment lors de leurs essais périodiques. Le remplacement de ces derniers en 2016 et en 2018 a permis de réduire très significativement la consommation en fioul du site.

Enfin, un nouvel audit énergétique a été réalisé en 2019 avec un prisme orienté vers le process et les bâtiments de la manufacture, l'économie et la revalorisation de l'énergie. Les conclusions de cet audit alimenteront les projets de l'année à venir, notamment la rénovation du pôle logistique qui se déroulera en 2020 et en 2021.

CRISTALLERIE (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016	2017	2018	2019
Électricité *en mégawatts-heures*	8 578	7 534	6 599	6 927	6 954
Gaz *en mégawatts-heures*	27 020	27 303	35 193	35 243	34 251
Fioul *en mégawatts-heures*	190	96	71	27	32
TOTAL	**35 788**	**34 933**	**41 863**	**42 197**	**41 237**

Tanneries

La consommation d'énergie du pôle est restée stable entre 2018 et 2019.

Les tanneries travaillent continuellement à l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations existantes et lors de réaménagements ou de créations de locaux. À titre d'exemple, les points suivants font l'objet d'une attention particulière : supervision des équipements par Gestion Technique Centralisée (GTC), isolation thermique des bâtiments, calorifugeage des canalisations ou remplacement des luminaires par des éclairages LED.

Par ailleurs, la tannerie de Vivoin a bénéficié d'un audit énergétique en 2019 au titre du programme d'audit énergétique initié par le groupe. Cet audit ne s'inscrit pas directement dans le cadre réglementaire encadrant la réalisation d'audit énergétique (décret n° 2013-1121 du 4 décembre 2013 et article L. 223-1 du Code de l'énergie), les tanneries du pôle n'y étant pas soumises, mais en reprend les exigences réglementaires et les complète par une analyse approfondie des bâtiments et des équipements techniques. Ce programme sera étendu aux autres tanneries du pôle en 2020.

Le siège parisien du pôle Tannerie a, quant à lui, réalisé l'audit énergétique réglementaire de ses locaux au cours de l'année.

TANNERIES (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016 [1]	2017	2018 [2]	2019 [2]
Électricité *en mégawatts-heures*	6 572	10 627	11 031	11 269	11 438
Gaz *en mégawatts-heures*	15 019	30 085	29 690	30 010	29 808
Fioul *en mégawatts-heures*	52	48	59	42	30
TOTAL	**21 643**	**40 760**	**40 780**	**41 321**	**41 276**

(1) Le périmètre du reporting inclut les tanneries du Puy, acquises en novembre 2015.
(2) La période de référence est la période de 12 mois du 1er novembre de l'année précédente au 31 octobre de l'année en cours.
N.B : les fermes situées aux États-Unis et en Australie sont exclus du reporting.

Textile

La consommation en énergie (gaz et électricité) provient essentiellement des équipements nécessitant de la vapeur d'eau à haute température, du chauffage et de l'éclairage (ateliers et bureaux). Chaque site a donc continué les efforts déjà initiés les années précédentes pour optimiser les temps de consommation et s'orienter vers des équipements moins consommateurs.

L'ensemble de la filière continue sa conversion vers un éclairage économique « tout LED » : la SIEGL a ainsi investi 50k€ dans le changement d'éclairage des ateliers cuisine, fixage lavage et jet d'encre ; aux Ateliers AS deux lignes d'impression sont désormais totalement éclairées par des LED de même que les chemins piétons.

Le site d'AEI a mis en place, depuis début 2018, un tableau de bord local permettant de suivre le ratio de consommation en gaz et en électricité par rapport à la quantité de tissu produite. Ces indicateurs sont communiqués et commentés mensuellement à l'ensemble des équipes. L'achat en 2018 d'une nouvelle chaudière équipée d'échangeur et brûleur à haut rendement ainsi que la mise en place de matelas sur réseau vapeur ont permis la réduction de 13,7 % de la consommation en gaz.

Sur le site de Bourgoin-Jallieu, la consommation d'électricité, principale source d'énergie à la fois pour le chauffage et le refroidissement des bâtiments, continue à diminuer malgré une augmentation de 8 % des effectifs grâce à la combinaison d'investissements matériels, d'ajustements de programmation et d'actions de sensibilisation. La production d'électricité *via* les panneaux photovoltaïques permet également d'effectuer une économie d'énergie, avec un rendement annuel d'environ 15 MWh. Enfin des rondes sont effectuées chaque soir sur l'ensemble du site pour s'assurer de l'extinction des éclairages et ajuster les appareils de traitement d'air si nécessaire.

Aux Ateliers AS, des brûleurs nouvelle génération et un économiseur sur les chaudières de production de vapeur ont été installés afin de réduire la consommation de gaz naturel. Cette modification, préconisée à la suite d'un audit énergétique réalisé en 2018, doit apporter à terme une augmentation de rendement de 3 %.

Sur le site d'ATBC, des modifications ont été engagées afin de maîtriser les consommations en gaz et électricité. Par exemple, les consignes de climatisation ont été bloquées l'été afin de rendre impossibles les excès de consommation. Dans la partie ancienne du bâtiment, la toiture a été entièrement rénovée en isolation et étanchéité de manière à réduire significativement les déperditions énergétiques.

TEXTILE (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016	2017	2018	2019
Électricité *en mégawatts-heures*	13 034	12 856	12 081	12 058	11 754
Gaz *en mégawatts-heures*	25 407	26 016	25 702	25 389	23 511
TOTAL	**38 441**	**38 872**	**37 783**	**37 447**	**35 279**

Cuir

L'électricité est l'énergie principale d'alimentation des manufactures : éclairage, climatisation, ventilation, bureautique et parfois chauffage (selon les sites) sont les principaux postes de consommation.

La consommation 2019 est inférieure de 6% à l'année 2018 et le ratio de consommation d'électricité rapporté au niveau d'activité progresse quant à lui de 15 %. Ces améliorations sont essentiellement le résultat de :

- la mise en œuvre de luminaires « LED », moins consommateurs d'énergie, sur la majorité des manufactures ;
- le changement des CTA (Centrales de Traitement de l'Air) et l'amélioration des systèmes de pilotage et temporisation ;
- la mise en place de détecteurs de mouvements avec temporisation pour gérer l'allumage et l'extinction des éclairages ;
- l'amélioration de l'isolation de la structure des bâtiments ;
- l'amélioration du système de pilotage des compresseurs.

Le gaz sert exclusivement au chauffage de 12 des maroquineries d'Hermès.

La consommation 2019 est inférieure de 11% à celle de l'année 2018 et le ratio de consommation de gaz rapporté au niveau d'activité progresse de 20 %. Ces améliorations sont essentiellement le résultat de travaux d'isolation, d'optimisation de process des chaudières et d'interventions techniques sur ces mêmes chaudières.

CUIR (DU 1ER NOVEMBRE N-1 AU 31 OCTOBRE N)	2015	2016	2017	2018	2019
Électricité *en mégawatts-heures*	13 581	14 317	15 217	16 056	15 140
Gaz *en mégawatts-heures*	7 071	7 533	8 975	8 225	7 354
TOTAL	**20 652**	**21 850**	**24 192**	**24 281**	**22 494**
Électricité - Consommation rapportée au niveau d'activité	77	75	75	75	63
Gaz - Consommation rapportée au niveau d'activité	55	56	60	52	42

Immobilier

Le reporting environnemental mesure principalement les consommations d'énergie des magasins et des bureaux des succursales de distribution, à travers le monde. Ce reporting est renforcé, depuis 2015, par le déploiement progressif d'un système de consolidation automatisé des mesures de consommations énergétiques intégré à tout nouveau site immobilier.

Les consommations des magasins exclusifs en concession, dont le groupe ne maîtrise pas l'exploitation, et de certaines succursales en centres commerciaux pour lesquelles l'accès aux informations est compliqué voire impossible, ne sont pas incluses.

Les données de consommation d'énergie ne sont disponibles que lorsque la mise en place d'un sous comptage est possible.

Note méthodologique

Dès leur ouverture ou leur intégration dans le groupe, les nouveaux sites sont pris en compte dans le « reporting ». Les sites fermés ou sortis du patrimoine du groupe au cours de l'année de « reporting » restent également pris en compte au *prorata temporis*. Les données primaires sont collectées auprès de chaque filiale de distribution (au travers d'un réseau de plus d'une trentaine de contributeurs à travers le monde) et sont centralisées au sein de la direction du développement immobilier qui procède à plusieurs vérifications et analyses. Ces données sont rapprochées de la valeur de l'année précédente (comparaison avec des sites similaires), elles sont ensuite consolidées. Pour les consommations d'énergie, seul l'indicateur des consommations d'électricité est publié. Les consommations d'autres énergies étant très résiduelles, elles ne sont pas retenues dans la publication.

Les consommations d'électricité du réseau de distribution concernent près de 79 % des succursales Hermès dans le monde, les succursales de John Lobb, ainsi que les succursales de la cristallerie Saint-Louis et de Puiforcat.

En France, les données de 100 % des magasins sont incluses dans le « reporting ». Il en va de même pour toutes les succursales françaises de John Lobb, de Saint-Louis et de Puiforcat. Pour le Faubourg-Saint-Honoré, la part de la consommation du magasin représente 34 % de la consommation totale de cet ensemble immobilier qui comprend également des bureaux et des ateliers. La consommation globale du Faubourg Saint-Honoré a diminué de 12 % en 2019 grâce au passage à l'éclairages LED, à l'optimisation des CTA et leur réduction de plages horaires.

En Europe (hors France) près de 95 % des magasins sont couverts.

En Asie, plus de 95 % des magasins de la Grande Chine (Chine continentale, Hong Kong et Macao) et 100 % des magasins de Thaïlande, de Malaisie et d'Australie sont couverts.

Au Japon, les quatre principaux magasins sont également inclus.

S'agissant de la zone Amériques, 72 % des magasins sont couverts, dont 79 % des magasins des États-Unis.

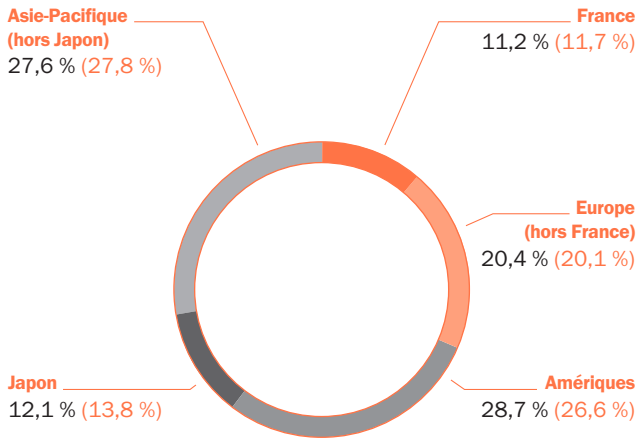
Consommation des magasins

Les magasins ont consommé 31 952 MWh d'électricité en 2019 soit une augmentation de 2 % par rapport à l'année 2018. Ces chiffres sont corrélés principalement à l'équilibre des surfaces de vente, notamment en Asie et aux États-Unis, par la fermeture et l'ouverture de magasins.

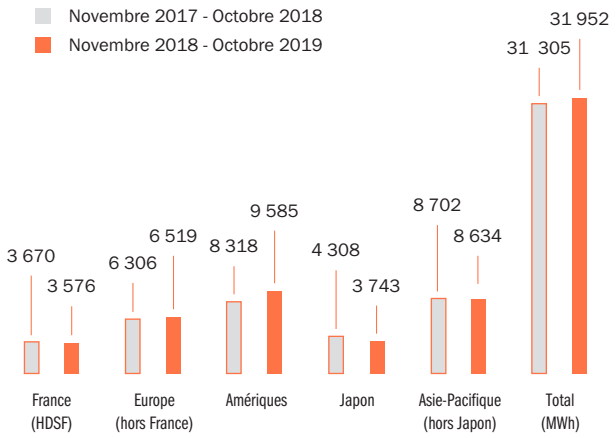
Les ratios de consommation d'énergie par rapport à la surface de vente (KWh/m^2) ont tendance à baisser, notamment en France en Asie, principalement en raison du développement de l'éclairage LED, ainsi que du contrôle des consommations d'énergie qui se sont poursuivis en 2019.

Les bureaux et locaux annexes ont consommé 13 571 MWh en 2019 dont 11 679 MWh pour les sites de Paris et de Pantin.

CONSOMMATIONS ÉLÉCTRIQUES DES MAGASINS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN MWH)



RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉLÉCTRIQUES DES MAGASINS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2018/2019



Optimisation

Pour les magasins, l'optimisation des principaux postes de consommation d'énergie que sont l'éclairage et la climatisation est le levier de l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Éclairage

Depuis 2013, une solution d'éclairage « tout LED » pour toutes les vitrines, les étagères et l'éclairage du plafond est généralisée à tout nouveau projet de magasin.

Dès 2014, la direction des projets magasins avait développé une gamme d'ampoules LED, spécialement mise au point pour Hermès, qui s'adaptait à l'ensemble des installations et appareillages existants.

En 2019, en complément des nouveaux magasins, les opérations de « re-lamping » LED se sont poursuivies sur le réseau mondial des magasins existants,

Ces 3 actions ont permis d'atteindre, fin 2019, une couverture de 80 % de magasins du groupe Hermès équipés en éclairage LED avec une réduction moyenne des consommations d'énergie d'environ 20 %.

En complément, une régulation des plages horaires d'éclairement des vitrines et des magasins continue de se développer sur tout le réseau de distribution Hermès, afin de réduire les consommations d'énergie.

Climatisation

La diminution de la consommation électrique et la nette réduction des calories générées par l'éclairage avec la technologie LED, comparée à celles d'un éclairage traditionnel, permettent d'étudier le redimensionnement à la baisse des appareils de climatisation des magasins.

En 2019, cette action se poursuit pour tout nouveau projet et toute rénovation de magasin.

Isolation thermique

Une attention particulière est apportée à l'isolation des façades des magasins et des bâtiments industriels, dont l'isolation est renforcée par l'extérieur.

D'autres actions (installation de sous-comptages des consommations électriques et de dispositifs de détection de présence dans les salons d'essayage, les sanitaires et back-office) se poursuivent en 2019 dans tous les nouveaux projets de magasin. Ces systèmes de consolidation automatisée des consommations énergétiques fournissent une visibilité constante qui permet une gestion rigoureuse de l'utilisation des énergies. De nouvelles solutions techniques toujours plus performantes sont en évaluation constante, pour une intégration progressive dans les magasins existants.

En 2019 une campagne de diagnostics énergétiques et thermiques a démarré sur tous les sites industriels et de distribution en France. Cette campagne d'audits permet d'évaluer et de programmer les améliorations et la rénovation des enveloppes bâties ainsi que des équipements techniques des bâtiments afin de réduire au maximum les consommations d'énergies.

Mesures pour améliorer l'efficacité énergétique

Dans le cadre de la conception des nouvelles maroquineries, une attention particulière est portée aux impacts environnement et plus particulièrement aux consommations d'énergie. Les nouvelles manufactures sont construites dans le souci de leur performance

énergétique future. Ce travail anticipatif s'organise autour de quatre axes de travail :

- consommation en énergie : ce paramètre est un des enjeux principaux des programmes techniques des nouvelles maroquineries. Dès le démarrage du projet, diverses solutions sont envisagées et des simulations thermiques sont réalisées par des spécialistes du bureau d'études mandaté pour le projet. En fonction des résultats, la solution la plus adaptée au projet est sélectionnée. À titre d'exemple, le bâtiment de la dernière maroquinerie mise en activité fin 2017 (Manufacture de l'Allan), a été réalisé de manière à ce qu'il réponde au niveau très exigeant du label HQE, à savoir qu'il dépasse de 30 % les objectifs de la norme Réglementation Thermique 2012 (réglementation issue du Grenelle de l'environnement ayant pour objectif de limiter la consommation d'énergie primaire des bâtiments neufs). Pour ce faire, une isolation thermique et une étanchéité à l'air renforcées, des installations solaires pour la production d'eau chaude et des équipements à rendement optimal (pompe à chaleur...), ont été mis en œuvre ;
- outils de pilotage de l'énergie : dès la mise en activité des nouvelles maroquineries, des compteurs sont positionnés et un logiciel dédié est mis en place afin de piloter au plus juste les consommations énergétiques et l'identification d'éventuelles dérives ;
- mise en œuvre de solutions de production d'énergies renouvelables : la dernière maroquinerie mise en activité (Manufacture de l'Allan) possède un parc de panneaux photovoltaïques dans le cadre d'une autoconsommation électrique à hauteur de 152 kWc ;
- une moindre consommation des équipements : l'impact énergétique des équipements a été introduit comme l'un des critères décisionnels dans le cadre de la stratégie d'investissements machines du métier cuir. À ce titre, les nouveaux équipements, introduits dans les nouvelles maroquineries mais également dans les existantes, sont moins consommateurs. Cette démarche peut se réaliser grâce à un partenariat avec les fournisseurs.

Par ailleurs, les deux manufactures les moins performantes en termes de performance énergétique liée au chauffage et à la climatisation ont bénéficié en 2018 d'un diagnostic thermique avec analyse thermographique de la structure bâtimentaire permettant d'identifier un programme d'investissements spécifique pour les années futures.

En 2019, des audits énergétiques approfondis ont été réalisés sur l'ensemble des maroquineries du pôle Cuir permettant de mieux connaître le profil énergétique de chacune et d'identifier des axes de travail spécifiques ou transversaux.

Énergies renouvelables

Hermès souhaite utiliser dès que possible des énergies issues de sources renouvelables. En France, par des contrats d'approvisionnement auprès de son fournisseur depuis 2015, Hermès utilise de l'énergie électrique certifiée 100 % énergie renouvelable. En complément, le groupe développe des initiatives « pilotes » dont l'objectif est de les étendre au fur et à mesure des nouveaux projets d'investissement, de la disponibilité des technologies et des réglementations en vigueur.

Dans le cadre du Fashion Pact, Hermès s'est engagé à mettre en œuvre une politique de 100 % d'énergies renouvelables au sein de ses propres opérations d'ici à 2030.

Cuir

Les deux énergies renouvelables utilisées sur le pôle Maroquinerie sont :

- le bois qui est utilisé pour le chauffage des manufactures de Belley, des Abrets et de Nontron ;
- l'énergie solaire : la Manufacture de l'Allan bénéficie de panneaux photovoltaïques qui fournissent 14,8 % de l'ensemble de l'électricité consommée par le site. En 2019, le site de la maroquinerie de MHM à Aix les Bains a contracté avec un fournisseur d'énergie électrique, l'installation d'une centrale photovoltaïque sur les ombrières de son parking, d'une puissance de 292 kWc. Cette production d'énergie renouvelable permet de couvrir environ 25 % des besoins énergétiques du site, en autoconsommation.

Sur l'ensemble de l'énergie consommée par le Pôle Artisanal Hermès Maroquinerie-Sellerie en 2019, la part d'énergie renouvelable issue de la production autonome par les manufactures représente 4 % des consommations.

Pour mémoire, toute l'électricité consommée par le pôle est également « verte ».

CUIR	2015	2016	2017	2018 [1]	2019[1]
Énergies renouvelables *en mégawatts-heures*	546	495	444	1 247	895

(1) La période de référence est la période de 12 mois du 1er novembre 2017 au 31 octobre 2018.

Tanneries

À Cuneo, en Italie, l'électricité produite par les 296 panneaux photovoltaïques installés sur le toit de la tannerie et par la cogénération au gaz a permis de couvrir 25 % de la consommation totale d'électricité du site en 2019.

Fermes

Le pôle Australie a étudié en 2019 la mise en place de panneaux photovoltaïques sur l'ensemble de ses sites (fermes et installations de transformation). Les cinq sites du pôle sont maintenant équipés de panneaux photovoltaïques installés sur les bâtiments abritant les bureaux, stockages ou installations techniques. Ces installations, même si elles ont déjà produit leurs premiers kilowatts-heures, seront pleinement opérationnelles en 2020 avec pour objectif de fournir en moyenne 30 % de l'électricité consommée par les sites et, le cas échéant, de réinjecter sur le réseau ce qui n'est pas autoconsommé.

Immobilier

Aux États-Unis, depuis 2017 le centre logistique de Dayton dans le New Jersey est équipé de panneaux photovoltaïques en toiture permettant de produire l'énergie électrique nécessaire aux besoins du site. Ce centre a reçu la Certification LEED Gold en 2018.

2.5.2 ENJEU : MAÎTRISER LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Comme évoqué ci-dessus, Hermès met en place progressivement des actions concrètes pour réduire ses consommations énergétiques et son empreinte carbone sur l'ensemble des scopes. Cela passe notamment par la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre (GES) grâce à des

actions directes de réduction sur l'ensemble de la chaîne de valeur, mais aussi par une démarche de compensation volontaire des émissions.

2.5.2.1 POLITIQUE

La politique du groupe est de mesurer les impacts de ses activités sur l'ensemble des scopes (1, 2 et 3), d'engager en priorité des actions de réduction des émissions sur les différentes catégories où le groupe peut agir, et de mettre en place ensuite des actions de compensation. Le groupe s'inscrit dans la dynamique des accords de Paris de la COP 21.

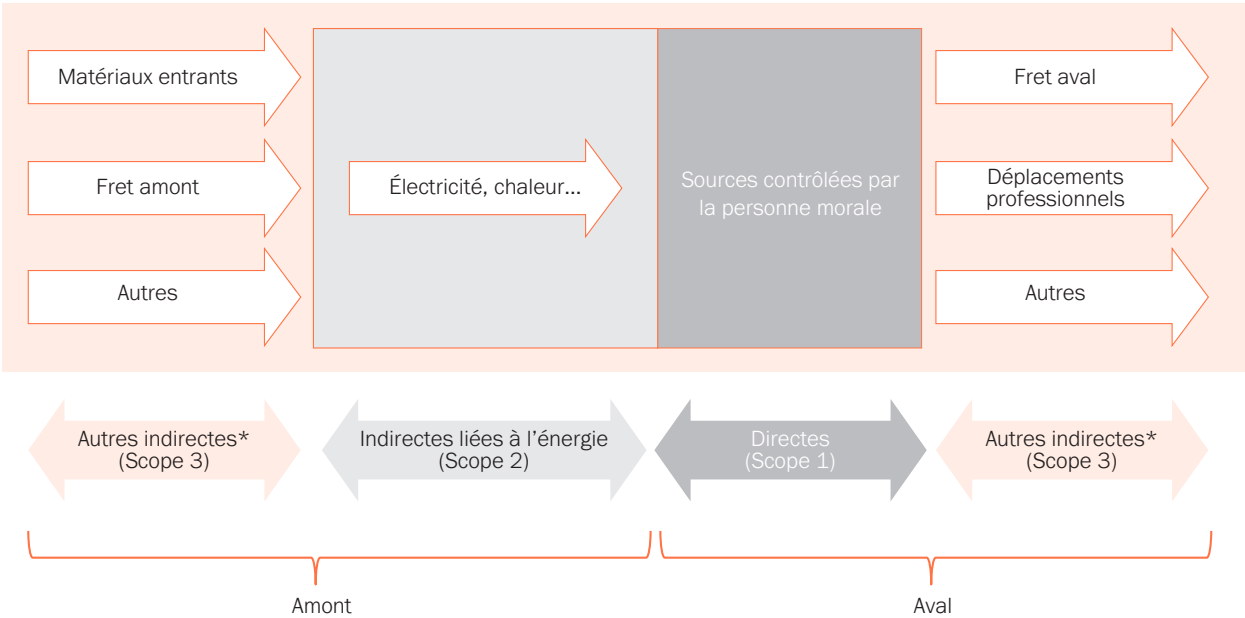
Dans la cadre du Fashion Pact, Hermès s'est engagé ainsi que de nombreuses entreprises du secteur, à mettre en œuvre des objectifs fondés scientifiquement (« science based targets ») sur le climat et à mettre en place des actions compatibles avec une trajectoire 1,5 degré de réchauffement climatique, *via* une « juste transition », pour atteindre zéro émission nette en 2050.

La politique en matière de GES est supervisée par le Comité développement durable, auquel participent deux membres du Comité exécutif, le directeur général adjoint en charge des affaires industrielles, ainsi que des directeurs généraux directement en charge d'importants postes d'émissions du groupe (métiers, immobilier, logistique). La stratégie carbone du groupe est validée par le Comité exécutif. Enfin, la cartographie des risques climat a été établie dans le cadre du CDP Climat Change (note obtenue : B en 2019) et est mise à jour tous les ans en fonction de l'évolution de la science du domaine.

2.5.2.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Depuis 2013, le groupe est doté d'outils permettant d'effectuer à une fréquence annuelle la mise à jour du bilan global des émissions de gaz à effet de serre de ses sites de production et de distribution. Ce travail est réalisé avec l'aide d'un spécialiste extérieur indépendant selon la méthode Bilan Carbone®. Conformément aux exigences de la réglementation (article 75 de la loi 2010-788 du 12 juillet 2010), Hermès a publié dès décembre 2015 son Bilan Carbone® selon les modalités et le périmètre retenus par le texte de loi (émissions directes produites par les sources fixes et mobiles, et émissions indirectes associées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur).

Hermès communique ses émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3 à la fois dans ce rapport, mais aussi sur son site Hermès Finance pour le périmètre requis par la loi (article L. 229-25 du Code de l'environnement).



** Postes d'émissions non concernés par l'obligation réglementaire*
Source : ministère de l'Environnement.

Le Bilan Carbone® du groupe en 2019 est de 543,8 k T CO_2 eq (en diminution de 7% par rapport à l'an dernier). Il se décompose comme suit:

- 42,3 k T CO_2 eq pour les scopes 1 et 2, c'est-à-dire les émissions des sites de production, des bureaux, des centres logistiques et des magasins. Ce chiffre est à apprécier compte tenu d'un modèle d'affaires où 61% des objets sont produits en interne ;
- 501,5 k T CO_2 eq pour le scope 3, qui prend en compte essentiellement le poids carbone des matières premières (73 % du scope 3), mais aussi tous les achats, les immobilisations, les déchets, la sous-traitance, l'emballage, les transports des produits, les déplacements des collaborateurs. Le scope 3 du bilan GES a fait l'objet en 2019 d'un travail d'amélioration des périmètres, des données d'entrée et d'une mise à jour des facteurs d'émission issues des bases reconnues internationalement.

Ces chiffres confirment les qualités d'un modèle artisanal français à faible empreinte environnementale : avec une intensité carbone de 6,2 (scopes 1 et 2) ou de 79 (tous scopes), Hermès se classe comme l'une des entreprises les moins intensives en carbone du CAC 40. Le découplage entre la croissance de l'activité et l'empreinte du groupe se confirme, avec de premiers éléments de baisse en valeur absolue (voir détail des actions ci-dessous).

Les émissions d'Hermès sur les scopes 1,2 et 3 sont les suivantes :

Investisseur depuis 2012 dans le fonds carbone Livelihoods, Hermès perçoit chaque année des crédits carbone (de plus en plus élevés en fonction du développement des projets). En 2019, Hermès bénéficie de 43.800 crédits, qui viennent compenser l'intégralité de ses émissions de ses scopes 1 et 2 (35.700 crédits en 2018), en avance sur ses objectifs. L'empreinte carbone nette du groupe est ainsi de 500 k $TeqCO_2$, après compensation.

EN K T CO_2 EQ	2017	2018	2019	Variation
Scopes 1 et 2 (A) *(sites de production, bureaux, centres logistiques, magasins)*	42,3	42,2	42,3	0,2%
Intensité carbone scopes 1 et 2 *(en T CO_2 eq par M€ CA)*	7,6	7,1	6,2	-14%
Scope 3 *(matières, achats, immobilisations, déchets, sous-traitance, emballage, transport, déplacements)*		542,2	501,5	-8%
Total Empreinte Carbone		**584,4**	**543,8**	**-7%**
Intensité carbone scopes 1, 2 et 3 *(en T CO_2 eq par M€ CA)*		98	79	-24%

EN K T CO2 EQ	2017	2018	2019	Variation
Compensation Carbone (B)	-21,5	-35,7	-43,8	18%
Émissions scopes 1 et 2 nettes *(après compensation) (A-B)*	20,8	6,5	-1,5	
Empreinte Carbone nette *(tous scopes)*		**548,7**	**500**	**-10%**

Du fait de la grande diversité des activités du groupe, les postes d'émissions des scopes 1 et 2 les plus contributeurs sont très différents d'une activité à l'autre, conduisant les métiers à élaborer des plans spécifiques à leurs enjeux propres. Les consommations énergétiques publiées ci-dessus donnent une vision des principaux métiers contributeurs. Les magasins, qui représentent 16 % du total, font l'objet d'une attention particulière sur leurs consommations énergétiques. L'ensemble des mesures de réduction des consommations est détaillé ci-dessus.

- 14 %

d'intensité carbone des sites de production, centres logistique et magasins (scopes 1 et 2)

Le GreenHouse Gas Protocol (GHG Protocol) propose de déterminer les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 à partir de 15 catégories. En retenant les catégories significatives de l'activité du groupe telle que décrite au chapitre 2.1, le calcul des émissions du scope 3 a été conduit avec l'aide d'un conseil spécialisé. Il prend en compte les facteurs d'émission et définitions techniques les plus récentes et les mieux adaptées aux spécificités du groupe Hermès. Cette approche sera affinée au fur et à mesure des avancées dans ce domaine.

Pour Hermès, les principales catégories sont les suivantes :

- matières premières utilisées : tous les cuirs, soie, cachemire, autres textiles, métaux et pierres précieuses, ingrédients des parfums (catégorie [1]) ;
- emballages et conditionnements des produits (catégorie [1]) ;
- les achats et la sous-traitance (catégorie [1]) ;
- transports des marchandises et produits en amont des manufactures, transports inter-sites et transports aval des produits jusqu'en magasin (catégories [4] et [9]) ;
- déplacements des collaborateurs : trajets domicile – travail des artisans, déplacements d'affaires nationaux et internationaux (catégories [6] et [7]) ;
- amont de l'énergie consommée (catégories [3]) ;
- immobilisations (catégorie [2]) ;
- déchets de l'organisation (catégorie [5]).

Au sein du scope 3, en complément des matières, les transports représentent une part majeure dans les émissions, qui est la contrepartie d'une fabrication française et d'une distribution mondiale . Comme démontré ci-après, ceux-ci font l'objet d'analyses détaillées et d'actions opérationnelles pour en réduire l'impact.

Les évolutions constatées sur le scope 3 résultent à la fois de la réduction d'émissions sur certaines catégories, d'une meilleure mesure de certaines autres catégories (estimations remplacées par des calculs précis), et d'une évolution dans les facteurs d'émissions (réactualisation).

Immobilier

En 2019 deux Bilans Carbone® des travaux ont été réalisés, sur un site de production (Maroquinerie Iséroise des Abrêts) et sur un site de distribution (Magasin George V Paris)

Ces bilans permettent d'une part d'évaluer l'impact environnemental des constructions et d'autre part d'ajuster l'étalon de référence d'un agencement et d'une construction pour orienter les ambitions de réduction d'émission de CO_2 sur les projets futurs et renforcer le référentiel construction durable Hermès.

Le référentiel construction durable prend en compte les enjeux Carbone et les objectifs issus des engagements du groupe dans le cadre des projets de constructions neuves, de rénovation et de déconstruction.

L'amélioration du Bilan Carbone® des nouveaux magasins et des nouveaux bâtiments repose sur une attention particulière pour le choix des matériaux de construction, la diminution de leur poids, la recherche d'approvisionnements locaux et leur mode de transport peu émissif en Carbone.

La direction immobilière d'Hermès International s'engage dans une démarche de réduction de 50 % de l'empreinte carbone/m² des surfaces construites ou aménagées d'ici 2030. Il est à noter que le périmètre retenu pour le calcul du Bilan Carbone® des magasins est le même que celui des consommations énergétiques (il n'intègre que les magasins dont nous disposons de données).

Transports

La direction commerciale travaille sur des projets d'amélioration de l'empreinte logistique. Les principaux chantiers portent sur le transport de proximité, en privilégiant le recours à des modes de transport neutres en émission carbone ; les transports plus lointains, en substituant lorsque cela est possible le maritime ou le ferroviaire à l'aérien ; et l'optimisation des volumes transportés.

Le transport de proximité, c'est-à-dire les livraisons en centre-ville à partir des entrepôts locaux, est réalisé lorsque cela est possible en véhicules électriques ou hybrides. À titre d'exemple, les sites parisiens sont livrés depuis le centre logistique français avec des véhicules soit hybrides, soit électriques.

Pour les transports plus lointains (Asie, États-Unis), le maritime est utilisé de préférence lorsque la nature, le volume et la quantité des articles à transporter le permettent. Cela concerne notamment les éditions (par exemple la revue biannuelle Le Monde d'Hermès), les éléments liés aux événements de communication, les agencements magasins. Des tests sont par ailleurs menés pour le transport par voie maritime (vers l'Asie et les États-Unis) ou par voie ferroviaire (vers la Chine) d'autres catégories d'articles, notamment les uniformes des vendeurs, le mobilier, la maroquinerie et les chaussures.

Les appels d'offres en matière de transport de marchandises incluent systématiquement un critère lié à l'amélioration de l'empreinte carbone.

Enfin, l'optimisation des volumes transportés constitue un levier fort pour l'amélioration de l'empreinte logistique. Les outils de préparation des commandes ont été modernisés en 2019 : pré-colisage automatisé, optimisation des circuits de préparation des commandes, et adaptation automatisée de la hauteur des caisses de transport avant fermeture concourent à la limitation du volume transporté, à nombre d'articles équivalent.

Tanneries

Le Bilan Carbone® du pôle Tanneries et Cuirs précieux a été mis à jour pour l'année 2019. Les émissions des scopes 1, 2 et 3 (hors impacts liés à l'élevage des animaux) du pôle ont augmenté entre 2018 et 2019 (+ 5 %). Cette hausse est principalement due à l'augmentation des émissions liées aux approvisionnements de peaux exotiques et à la production de déchets (voir « Déchets » ci-après). Ces deux postes d'émissions ainsi que les consommations d'énergie et de produits chimiques représentent plus de 95 % des émissions des sites de production, l'énergie consommée (gaz et électricité) représentant à elle seule un tiers de ces émissions.

Depuis 2010, une filière de transport maritime des peaux est mise en place pour l'*Alligator Mississipiensis* en provenance du sud des États-Unis, pour le *Crocodylus Niloticus*, en provenance d'Afrique, et, depuis 2013, pour le *Crocodylus Porosus*, en provenance d'Australie. La part du transport maritime dans les approvisionnements de peaux brutes de crocodiliens reste stable par rapport à 2018 et représente 20 % des approvisionnements. Le pourcentage de peaux brutes en provenance des États-Unis et d'Afrique est, quant à lui, légèrement supérieur avec un quart d'entre elles approvisionnées par voie maritime en 2019.

Le pôle a également initié en 2019 des travaux de fiabilisation de son impact carbone lié à l'élevage des crocodiliens et des veaux avec l'aide de consultants spécialisés. Ces travaux se poursuivront en 2020.

Textile

Le Bilan Carbone® de la filière est revu chaque année afin d'analyser l'impact des actions sur la réduction des gaz à effet de serre. Les postes émetteurs principaux sont les achats (étoffes, produits chimiques et emballages), les besoins en énergies, le fret intersites, le fret amont et les déplacements des salariés.

Le travail de la filière sur la réduction des consommations énergétiques, la mutualisation des transports et des achats, la réduction des stocks, le rappel des règles de déplacement et les réunions à distance ont permis de réduire les émissions.

Afin de réduire les déplacements des salariés et d'envisager des solutions de transports « doux », les sites de Bourgoin et de Pierre Bénite participent à la définition et animation de plans de déplacements. Le site d'ITH a intégré depuis le mois de septembre le Plan de Mobilité inter-entreprises régional afin d'étudier des pistes d'amélioration sur les déplacements des employés dans la zone d'activité. Les établissements HTH et Ateliers AS se sont unis à la Manufacture de Pierre Bénite, située sur le même site, pour réaliser un diagnostic global sur les déplacements domicile-travail. Plusieurs actions ont déjà été entreprises à la suite de ce diagnostic : une aide financière est proposée pour l'achat d'un vélo et des indemnités kilométriques sont versées, des outils ont été fournis afin de faciliter les réunions à distance, des places de parking dédiées ont

été attribuées au co-voiturage. Enfin, le bilan transport et la problématique d'impact carbone sont progressivement intégrés dans les projets ainsi que dans les Comités de développement et industrialisation des produits. Ainsi, la matière Heavy Twill, auparavant préparée sur deux unités distantes de 30 km, est désormais réalisée sur un seul site.

Cuir

Au sein du pôle Maroquinerie, les premières réflexions autour de l'empreinte carbone des activités ont été initiées en 2006 avec une démarche Bilan Carbone® lancée à la manufacture de Pierre Bénite et étendue à l'ensemble des autres maroquineries en 2008. Depuis, la mesure régulière des émissions carbone permet de nourrir les plans de progrès avec des actions concrètes comme la mise en place de véhicules électriques de service ou encore l'accroissement de la part des énergies renouvelables.

Les économies d'énergie réalisées en 2019 (consommation réduite de 2 236 MWh par rapport à 2018) permettent de diminuer l'impact Carbone annuel lié aux scopes 1 et 2 de plus de 250 tonnes de CO_2eq.

En 2019, la mise en œuvre de plans de mobilité a été réalisée sur les maroquineries de Belley, d'Aix-les-Bains et de Pierre-Bénite (démarche collaborative avec la soie pour ce dernier site). Cet exercice a permis d'identifier des actions concrètes d'amélioration alimentant un plan d'actions pluriannuel spécifique à chaque site.

Le pôle Maroquinerie, en cohérence avec les cibles de réduction de l'empreinte carbone du groupe, a défini de nouveaux objectifs pour la construction des futurs sites manufacturiers. Les programmes de construction de manufactures incluent dorénavant la cible Bepos.

Cristallerie

Le Bilan Carbone® de la manufacture a été mis à jour pour l'année 2019. Ce dernier évolue légèrement par rapport à 2018, notamment avec une consommation en gaz naturel et des achats de matières premières en diminution ainsi que des frets aval en légère augmentation. La part des énergies utilisées dans le process de fusion de la matière reste majoritaire. L'ensemble de l'énergie électrique utilisée par la manufacture est de l'électricité dite « verte ». La collecte des données utilisées pour réaliser le Bilan Carbone® s'est encore structurée et fiabilisée, notamment avec l'utilisation de données plus détaillées sur le fret et les déplacements. Cette démarche d'analyse alimente les projets à venir pour la manufacture et nourrit son Plan Eau – Énergies – Carbone.

Livelihoods

En complément de ses actions pour réduire ses émissions carbone en valeur relative puis absolue, le groupe a décidé la mise en place d'un dispositif de compensation carbone volontaire, afin de réduire son empreinte globale.

Hermès a rejoint, en juin 2012, le fonds Livelihoods (LCF), une coalition d'entreprises[1.] finançant des projets de compensation carbone à haute valeur sociale et environnementale. Les actions de Livelihoods sont précisées ci-après et dans le chapitre relatif aux relations avec les parties prenantes, expliquant notamment que plus de 130 millions d'arbres ont déjà été plantés, au bénéfice de plus d'un million de personnes (chapitre 2.7.2.2).

Le fonctionnement de ce dispositif repose sur sept principes structurants, qui contribuent à sa valeur :

- la réduction d'abord : les crédits carbone générés par les projets Livelihoods ne viennent qu'en complément des efforts internes de réduction, et sont un des paramètres du chemin pour atteindre des objectifs de neutralité aux horizons 2050 ;
- le principe d'additionnalité : les projets soutenus par Livelihoods n'auraient pas vu le jour sans son investissement, qui nécessite une étude pointue dans des contextes sociaux et écologiques complexes. Il ne s'agit pas de projets sur étagère et standardisés, comme peuvent l'être certains projets carbone d'énergie renouvelable par exemple. Il s'agit d'aider des communautés défavorisées et parfois marginalisées à sortir de la pauvreté, comme formalisé dans la charte « Livelihoods » ;
- des crédits carbone certifiés selon les plus hauts standards, Gold Standard et Verra (ex VCS), qui valident du carbone effectivement séquestré (et non pas des estimations de réduction d'émission ou des projections futures). De plus, chaque projet donne lieu à un suivi et des calculs d'impacts selon les SDG's des Nations Unies (*Sustainable Development Goals*) ;
- un risque entrepreneurial pour financer les projets à leur début : Livelihoods n'achète pas de crédits « sur le marché » issus de projets déjà engagés, en acceptant de verser une marge à un intermédiaire. Il aide des communautés défavorisées en investissant pour eux dès le début, en prenant le risque de 2 à 6 millions d'euros sur chaque projet, sans garantie absolue de retour. Les communautés concernées n'ont pas les moyens de leurs projets sans cette prise de risque. Le financement du projet se fait sur les premières années, les résultats s'observent lorsque les arbres poussent par exemple, parfois cinq ans après que l'essentiel des investissements soient faits ;
- une approche de coalition d'entreprises animées par le même esprit : tous les investisseurs de Livelihoods mutualisent leur engagement, et reçoivent donc des crédits issus d'un portefeuille de projets développés et discutés ensemble ;
- une approche de long terme : les entreprises et les porteurs de projets, ainsi que les communautés, sont engagés sur des projets de 10 ans (projets énergie) à 20 ans (projets agricoles). Pendant cette période, le fonds aidera les communautés, suivra les projets et recevra au bout de quelques années des crédits. Des engagements de cette durée sont singuliers pour des coalitions d'entreprises ;
- des communautés locales directement bénéficiaires des projets : grâce aux ONG coordinatrices de projets localement, les communautés bénéficient directement des avancées que les projets mettent en œuvre : accroissement de la fertilité des sols, agriculture régénérative, pratique agroécologique efficaces, restauration des écosystèmes, génération de revenus agricoles, forestiers, marins et amélioration des conditions de vie. C'est d'ailleurs un facteur clé de succès des projets, les communautés se mobilisent car elles trouvent un avantage direct.

1. Danone, Crédit Agricole, Caisse des Dépôts et Consignations , Schneider Electric, La Poste, Hermès International, Voyageurs du Monde, SAP, Firmenich et Michelin.

Le fonds, dont les livraisons de carbone se développent à mesure que les arbres grandissent (les projets concernés s'étendent sur 20 ans), a effectué en 2019 pour la sixième fois des livraisons de crédits carbone à ses actionnaires, après vérification par des auditeurs spécialisés (selon les normes Gold Standard et Verra). Elles contribuent en 2019 à compenser l'intégralité des émissions carbone d'Hermès sur les scopes 1 et 2.

Adaptation au changement climatique

De même qu'Hermès s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat, la maison examine les adaptations potentielles de sa chaine de valeur (interne, externe) afin de réduire son exposition aux effets potentiels du changement climatique.

Selon les régions et les métiers concernés, les effets du changement climatique auront un impact variable sur l'activité d'Hermès, au travers :

- des conséquences physiques du changement climatique (événements climatiques extrêmes, hausse des températures, augmentation ou réduction des précipitations…) ;
- des impacts des mesures prises pour effectuer la transition vers un monde bas carbone, notamment les mesures les plus rapides (risques de transition : taxe carbone, évolutions réglementaires, comportement des clients…).

L'ampleur et la gravité de ces changements conditionneront ces impacts, de même que différents facteurs, tels que la localisation, la sensibilité de la chaine d'approvisionnement amont, la qualité et la capacité des infrastructures locales, et plus globalement le comportement des autres acteurs de l'écosystème du groupe.

Hermès fonde son approche d'adaptation au changement climatique sur l'identification des risques, l'évaluation de leur pertinence, pour définir les plans d'actions au sein de chaque métier, avec l'aide, le cas échéant de cabinet expert et l'utilisation d'outils faisant autorité.

L'identification des risques physiques liés au réchauffement climatique est par exemple réalisée en utilisant des outils comme le WRI Aqueduct, Water Risk Filter, Mycris (Carbone 4), Sea level rise by Alex Tingle.

L'exposition aux risques de transition est étudiée à la fois par la direction de l'audit et des risques dans ses travaux d'analyse verticale des grandes activités de la maison (métiers de production, filiales de distribution), par les directions des affaires industrielles et du développement durable, et lors du Comité développement durable, avec une vision plus transversale par grands enjeux (eau, climat, etc.).

Les risques suivants ont notamment été examinés : interruption des activités et plans de continuité, les évolutions des technologies et des marchés ; impact des nouvelles réglementations (ou évolution rapide des réglementations actuelles), les actions en justice au nom du climat. Ces risques sont revus sous leurs différentes composantes (impact opérationnel, juridique, en termes d'image…)

Le groupe met en œuvre des actions d'identification des risques physiques. Hermès opère 55 sites de production et 311 magasins dans 49 pays. Bien que la fabrication des produits soit réalisée très majoritairement en France, les sites ne sont donc exposés qu'aux événements climatiques extrêmes « acute » et de long terme « chronic ». La réflexion du groupe sur le sujet est donc à moyen terme, notamment pour sa politique immobilière.

En 2019, une évaluation du risque « Eau » a été menée avec le WWF au moyen des outils Water Risk Filter et Aqueduct, ce dernier développé par le WRI (World Resources Institute). Ces analyses portent sur le stress hydrique, le risque de sècheresses, la qualité de l'eau, le risque d'inondation et la santé de l'écosystème, pour chacun des sites géographiques accueillant une activité industrielle de la maison. Les résultats ont été discuté avec la direction du groupe en fin d'année, et les principaux enjeux seront progressivement intégrés dans les plans d'actions des sites afin d'adapter au mieux la contribution de chacun au risque « Eau » au sein de leur bassins versants respectifs.

D'autres risques physiques sont en cours d'évaluation, notamment pour évaluer la résilience de chaque filière d'approvisionnement au regard des différents scénarios climatiques.

Un partenariat a été établi avec le WWF pour mener des audits approfondis sur les peaux exotiques, le cachemire et la chaîne d'approvisionnement de la ressource en bois. Chaque audit a permis de mieux comprendre les risques et à construire un plan d'action spécifique. Hermès est prêt à aider ses fournisseurs s'ils doivent s'adapter aux risques physiques (soutien technique, matériel et financier, selon les besoins).

2.5.3 ENJEU : GÉRER LES DÉCHETS

Facette majeure de la protection environnementale et de la responsabilité sociétale, la gestion des déchets conduit chacun des différents métiers de la maison à tout mettre en œuvre pour réduire leur production, les valoriser ou les traiter.

2.5.3.1 POLITIQUE

La grande diversité des métiers ne permet pas une politique globale des déchets, au-delà d'un principe général d'éviter leur production et de travailler sur leur fin de vie. La gestion des déchets est donc gérée spécifiquement par chaque pôle industriel par une double politique de réduction des déchets produits et de valorisation lorsque cela est possible. Les principaux contributeurs sont les tanneries, le textile, le cuir, le parfum, le cristal et l'immobilier.

En tonnes / 2019	DIB [1]	DID [2]
Tanneries	4 275	4 254
Cuir	837	63
Parfums	581	269
Textile	529	798
Logistique	375	0
Porcelaine/Émail	147	31
Horlogerie	156	43
Cristal	150	901

(1) DIB : Déchets industriels banals.
(2) DID : Déchets industriels dangereux.

Évolution du volume de déchets (hors fermes) sur les trois dernières années

DÉCHETS	2017*	2018	2019
DIB (t)	5467	6478	7050
DID (t)	7202	6172	6359

** hors site logistique*

2.5.3.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Dans le cadre de sa politique sur la gestion des déchets et de la fin de vie de ses objets, le groupe est engagé avec des partenaires en France comme à l'étranger pour leur trouver autant que possible une seconde vie. Les principaux métiers de la maison (cuir, soie) ont des programmes récurrents en ce domaine.

Tanneries

La matière première des tanneries est une peau entière, dite « brute », produit organique putrescible. L'opération de tannage consiste à la transformer en un produit durable, le cuir fini. La réduction des déchets de tannerie commence naturellement par l'amélioration constante de la qualité des peaux brutes. Le tannage génère des déchets inévitables, tels que la découpe des bords de la peaux (« échantillonnage ») ou la préparation de la surface interne de la peau (« dérayage »). Le traitement des peaux par bains successifs génère également des effluents qui sont traités au sein des stations d'épuration des sites et précipités sous forme de boues. Les tanneries recherchent constamment de nouvelles filières de valorisation de ces déchets et participent activement aux groupes de réflexion sur les déchets de cuir au sein d'Hermès, ainsi qu'aux travaux menés par le Centre Technique du Cuir (CTC) sur ce sujet.

La production globale de déchets a augmenté de 15 % sur le pôle. Cette augmentation est essentiellement due à une optimisation de l'extraction des boues dans les stations d'épuration des tanneries de veau.

D'une manière générale, la production de déchets dangereux et non dangereux au sein, d'une part, des tanneries de cuirs exotiques, et d'autre part, des tanneries de veau, se révèle relativement constante d'une année sur l'autre. 100 % des déchets produits ont été évacués vers des filières agréées, et le tri à la source des flux de déchets papier/carton, métal, plastique et verre a été mis en place dans les sites français et italiens. Des solutions de tri similaire sont actuellement recherchées par la tannerie RTL aux États-Unis.

Le stockage des déchets sur site est optimisé afin d'éviter toute pollution (zones de stockage abritées, rétentions, etc.) et des actions régulières de sensibilisation au tri et à l'aménagement des aires de travail sont réalisées auprès des collaborateurs.

De nombreux travaux d'optimisation des installations de traitement des rejets des tanneries ont été réalisés en 2019 (voir « Des solutions performantes pour le traitement des rejets » ci-après).

Cuir

La génération totale de déchets rapportée à l'activité s'est améliorée de 3 % entre 2018 et 2019. Le tonnage de déchets industriels dangereux augmente de 5 tonnes en valeur absolue, ce qui reste inférieur proportionnellement à l'augmentation de l'activité.

La part des déchets recyclés et valorisés par rapport au tonnage total de déchets est de 88 %. Chaque type de déchets est orienté vers une filière de tri ou de traitement adaptée.

Les chutes de cuir des manufactures, parties non utilisés dans le cadre de l'activité « coupe » sont revendues dans des filières spécialisées, puis transformées, devenant ainsi de nouvelles matières premières pour des produits autres que des articles de maroquinerie. Ces sous-produits de notre activité ne sont pas comptabilisés comme des déchets dans ce rapport.

Parfums

Le volume de déchets de ce métier a augmenté de 7% en 2019 en raison de la hausse de l'activité sur les parfums et du démarrage de la nouvelle activité de fabrication et conditionnement de produits pour le bain. La part de recyclage/valorisation reste favorable avec 68 % de recyclage et 28 % de valorisation énergétique.

Le CNP a mis en place une prestation de collecte, tri, recyclage et valorisation des déchets de bureaux (gobelets carton et plastique, bouteilles plastiques et cannettes métalliques) lors de la semaine du développement durable avec une entreprise adaptée locale. L'objectif est de participer activement à la protection de l'environnement tout en

créant des emplois locaux et durables pour des personnes en difficulté d'insertion professionnelle et/ou en situation de handicap.

Les stocks non distribués sont retraités dans des filières spécialisées qui séparent et retraitent jus et packaging notamment la plateforme Cèdre, utilisés par d'autres acteurs de l'industrie ; les savons sont retraités et donnés à des associations.

Textile

La gestion des déchets demande beaucoup d'agilité et d'adaptation de la part des différentes parties prenantes. L'évolution complexe du marché des déchets, la saturation des exutoires locaux (centres d'enfouissement et incinérateurs en Rhône-Alpes), impose une gestion attentive. par le biais de réunions mensuelles faisant intervenir les sites de la filière ainsi que le prestataire, la filière veille à ce que les solutions de recyclage et de valorisation soient systématiquement privilégiées, et que chaque nouveau flux fasse l'objet d'une validation.

Le contexte est également tendu dans les exutoires des filières de traitement des déchets dangereux, mais le métier reste vigilant à ce que la valorisation énergétique soit réalisée systématiquement lorsque les produits le permettent. Ainsi seuls 0,8 % des déchets dangereux ont été traités par élimination, et les déchets colorants, qui représentent plus de 50 % des déchets (tous flux compris), sont utilisés à 100 % pour la fabrication de combustible de substitution.

En dehors de la gestion transversale filière, les sites se mobilisent également pour réduire et valoriser au mieux leurs déchets. Des collecteurs centralisés de tri sont à l'essai chez ATBC, HTH et ITH permettant de mieux trier et prendre conscience de ce qui est jeté. Les gobelets en plastique sont progressivement remplacés par des tasses ou par des gobelets en carton.

Cristallerie

La réduction des déchets, enjeu économique et écologique majeur pour la cristallerie Saint-Louis, est suivie de façon opérationnelle avec la plus grande attention. Le recyclage de calcin a augmenté à 65 % en 2019 malgré les difficultés rencontrées dans l'exploitation du nouveau four à bassin. Ce taux de recyclage, élevé comparativement à la moyenne de ce secteur d'activité, demeure un axe de travail et de stabilisation pour les mois à venir.

La part de DIB est en diminution malgré les chantiers de rénovation opérés. Ce volume important reste un axe d'amélioration pour l'année 2020, notamment concernant les déchets de plastique. L'organisation de la gestion des DIB mise en place depuis 2015 a cependant permis de revaloriser ces déchets.

Le volume de DID/DIS (déchets industriels spéciaux) est en diminution comparativement à 2018 suite à l'augmentation du taux de recyclage au sein du four de fusion principal et à l'optimisation du traitement de l'ensemble des effluents à présent réalisé en interne. Cela a notamment été permis par la nouvelle installation de neutralisation rénovée en fin d'année 2018.

À l'occasion de l'événement « World Cleanup Day », une opération de nettoyage de la commune dans laquelle est implantée la Cristallerie a été organisée conjointement entre l'équipe communale et les collaborateurs de la Manufacture. Ce type d'opération de sensibilisation sera reconduit en 2020.

Enfin, un partenariat avec le fournisseur de vêtements de travail de la Manufacture, pour une utilisation raisonnée des vêtements et des ressources associées, a été concrétisé en 2019. Ainsi les vêtements acquis neufs en 2015 ne seront renouvelés qu'en cas de nécessité.

Fermes

La quantité de déchets générée en 2019 est restée stable (DIB : 1027 t, DID : 42 t). Les déchets non dangereux, représentant 96 % de la production annuelle, sont composés de déchets d'exploitation (sous-produits animaux, boues issues des systèmes de filtration des effluents, DIB, bois ou cartons) mais également de déchets issues de la rénovation d'installations (déchets inertes, plastiques ou ferrailles) et de déchets ménagers. Le sel utilisé dans le cadre des opérations de salage des peaux brutes, est considéré comme un déchet dangereux (au regard de la réglementation en vigueur dans les États dans lesquels sont situées les installations de transformation et d'inspection des peaux) et compose la quasi-totalité des déchets dangereux générés par le pôle.

Afin d'éviter toute pollution, ces déchets sont stockés dans des zones couvertes et sur rétentions. Ils sont par la suite évacués vers les filières de traitement réglementaires en place localement.

Le pôle Australie a également étudié au cours de l'année la faisabilité du compostage des déchets de nourriture des animaux et des sous-produits issus des installations de transformation. L'essai, qui s'est révélé concluant, sera renouvelé en 2020.

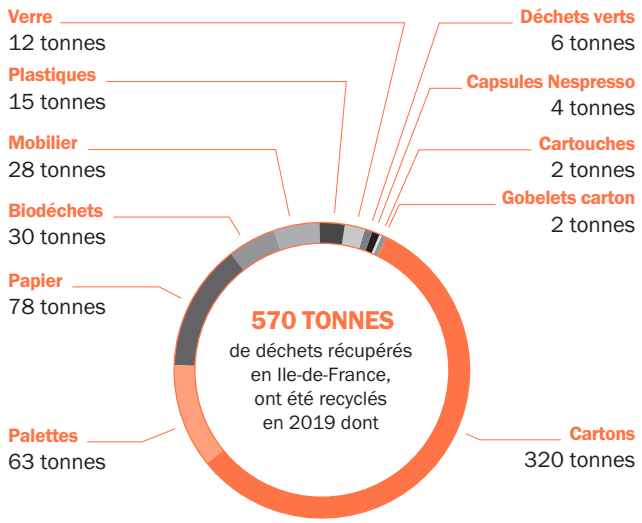
Immobilier

Depuis 2019 la gestion scrupuleuse des déchets de démolition, déconstruction d'un site à rénover ainsi que celle des déchets de chantier de construction sont systématiquement mises en œuvre sur tous les projets immobiliers en France et à l'international. Cette gestion des déchets s'applique sur tous les projets de construction du groupe Hermès.

Sites parisiens

En 2019, un nouveau dispositif de tri et recyclage a été déployé sur l'ensemble des sites en Ile de France. Il inclut une augmentation du nombre de filières de tri (22 au total) et la mise en place de bornes d'apport volontaire. 570 tonnes ont ainsi été recyclées, soit 180 de plus qu'en 2018.

En complément, afin d'accompagner les collaborateurs dans la démarche, ont également été déployés durant l'année : un réseau de 37 ambassadeurs, des outils de communication dédiés indiquant les nouvelles consignes de tri, et l'installation de4 000 collecteurs.



Des solutions performantes pour le traitement des rejets

Hermès s'engage à réduire l'utilisation de substances dangereuses au-delà des réglementations. C'est pourquoi les exigences internes de la maison, pour ses propres opérations et pour les cahiers des charges des fournisseurs, imposent des limites parfois plus sévères que les réglementations en vigueur.

Cuir

Les maroquineries présentent des sources limitées de rejets d'eaux usées grâce à des procédés de fabrication essentiellement manuels ne nécessitant pas d'eau. Les seuls rejets d'eaux usées concernent les eaux sanitaires qui ne nécessitent pas de traitement sur site et sont dirigées, dans la plupart des cas, vers les réseaux publics de collecte des eaux usées.

Tanneries

La qualité des effluents rejetés est au centre des préoccupations environnementales des sites. Chaque tannerie est équipée d'une station de traitement des effluents et réalise le contrôle de ses rejets industriels conformément aux normes en vigueur. Les rapports de contrôles réglementaires font l'objet d'une communication régulière auprès des autorités locales. Pour mémoire, les tanneries sont situées en France (4), en Italie (1) et en Louisiane (1).

À ce jour, la quasi-totalité des effluents industriels des tanneries (92 %) est rejetée dans le réseau communal avant traitements complémentaires par les stations des agglomérations. Seule la tannerie de Vivoin rejette directement ses effluents en rivière, tout en étant soumise à des seuils de rejets beaucoup plus stricts.

Les tanneries du pôle travaillent continuellement à l'amélioration des performances de traitement des effluents. Le site de Montereau, après avoir réalisé des essais pilote d'évapoconcentration sur ses effluents, accueillera une unité d'évapoconcentration en 2020. Un nouveau bâtiment abritant la station d'épuration actuelle et les futurs équipements de traitement complémentaire a ainsi été construit en 2019. Le site de Vivoin a réalisé un essai pilote de 9 mois au cours de l'année 2019, qui a abouti à la mise en œuvre d'un traitement complémentaire composé d'une unité de traitement biologique des effluents couplée à une ultrafiltration et une filtration par charbons actifs. La tannerie du Puy a modifié sa filière de traitement des boues avec la construction d'un bâtiment et l'installation d'un filtre-presse. La tannerie d'Annonay a poursuivi les conséquents travaux lancés en 2018 sur sa station d'épuration afin de fiabiliser son exploitation. Cela s'est traduit notamment par l'implantation d'installations de traitement physico-chimiques supplémentaires et des essais de traitement des effluents par ozonation. En complément, des études de sectorisation des composés chimiques présents dans les effluents des divers secteurs de production ont été menées au sein des tanneries afin de mieux connaître la composition des effluents. Ces travaux d'optimisation des installations de traitement des rejets des tanneries ont représenté un investissement de 1,8 M€ en 2019.

Les rejets atmosphériques des tanneries du pôle sont essentiellement dus au fonctionnement des chaudières, à l'activité de dégraissage à sec et aux cabines de finition. Les contrôles sur ces équipements, identifiés dans les arrêtés préfectoraux ou les permis des sites, sont réalisés conformément aux réglementations en vigueur. Enfin, les sites français ont réalisé un plan de gestion des solvants conformément à la réglementation.

Textile

Les sites d'AEI, des Ateliers AS et de la Siegl sont soumis à autosurveillance journalière pour les rejets aqueux. Toute dérive est analysée et déclenche un plan d'action correctif. Pour garantir la fiabilité de ces données de suivi fondamentales, des plans d'audit et d'étalonnage ont régulièrement lieu.

Sur le site de la Siegl, l'étude pilote débutée en 2017 a débouché sur la mise en place, en sortie de la microfiltration membranaire, d'une installation supplémentaire de traitement des effluents par charbon actif. Cette installation permet d'améliorer les résultats de dépollution et a servi de test pour modéliser la future station d'épuration. La construction de la nouvelle installation a débuté en octobre 2019, elle sera fonctionnelle à la fin de l'année 2020.

Les Ateliers AS ont maintenu leurs efforts de réduction des pollutions à la source. Ainsi les produits de décapage, source d'hydrocarbures, ont fait l'objet de récupérations plus poussées. En premier lieu par la mise en place de fosses de récupération des produits de décapage des cadres dans les cabines de lavage de tous les ateliers d'impression, puis par la récupération des produits permettant de laver les tables d'impression de l'Atelier PEPS (prototypes, échantillons petite séries). Afin d'affiner l'analyse de l'impact de chacun des process sur les rejets finaux, une étude sectorielle par atelier a été menée par un cabinet environnemental. Suite à cette étude, un projet le pré-traitement des effluents aqueux a été lancé afin d'en améliorer la qualité avant envoi en station d'épuration. Cette étude a également été menée sur le site d'AEI et a permis d'identifier le process le plus impactant, qui sera traité par un flux dédié.

Cristallerie

Les eaux industrielles usées, pré-décantées dans leurs ateliers respectifs et collectées en un seul point, sont épurées par une installation de phytotraitement depuis 2015. Des "jardins filtrants" prennent ainsi en charge de manière naturelle la remédiation des eaux usées du site, combinant efficacité écologique, qualité paysagère et contribution à la biodiversité. Un programme d'animation visant à

sensibiliser les utilisateurs à la ressource en eau se poursuit, notamment afin de pérenniser la performance des installations de traitement.

Pour améliorer encore la qualité des rejets aqueux et anticiper une éventuelle évolution de la réglementation, d'importantes recherches et optimisations à la source ont permis de réduire de manière significative et stabilisée les flux émis.

Les campagnes régulières de mesure des rejets en eaux confirment la bonne performance des installations d'épuration (notamment la conformité du nouvel atelier de neutralisation), avec des rejets bien inférieurs aux seuils réglementaires.

Par ailleurs, des campagnes de mesure des rejets atmosphériques ont été réalisées au cours du troisième et du quatrième trimestres 2019. Les résultats obtenus confirment le bon fonctionnement des installations en termes de rejets atmosphériques.

Porcelaine

À la CATE, les eaux usées de l'activité émail sont prétraitées directement sur site suivant un procédé de traitement physico-chimique. Les boues issues de la déshydratation sont orientées vers une filière adaptée, et les eaux prétraitées sont rejetées dans le réseau d'assainissement urbain. Des analyses sont réalisées mensuellement avec un laboratoire extérieur pour vérifier la conformité des rejets. La baisse des quantités de déchets dangereux est en grande partie obtenue par une optimisation des paramètres de fonctionnement sur la station de pré-traitement des eaux de l'activité émail. Ces nouveaux paramètres ont permis de réduire les quantités de produit de traitement et le volume des boues générées en fin de traitement, sans dégrader la qualité des eaux rejetées dans le réseau d'assainissement.

Le site de Beyrand dispose d'une station de traitement des eaux en sortie du Laveur-Dégraveur. Il s'agit d'un traitement physico-chimique. Chaque année une analyse de la conformité du rejet des eaux usées dans le réseau public est réalisée.

Fermes

Plusieurs projets de réutilisation des effluents ont été mis en œuvre sur le pôle Australie au cours des deux dernières années. En effet, les effluents des fermes, enrichis en matières organiques, permettent d'une part d'irriguer mais également de fertiliser les cultures. À titre d'exemple :

- l'irrigation, depuis septembre 2018, d'une plantation de bois de santal de 10 hectares sur la propriété d'une des fermes australiennes en collaboration avec le pôle Parfum du groupe. 20 % du volume d'effluents de la ferme a été réutilisé sur cette plantation en 2019 ;
- l'irrigation, depuis juillet 2019, de plantations de canne à sucre sur des exploitations agricoles voisines d'une ferme en Australie. Au cours des premiers mois de fonctionnement de l'installation pendant la saison sèche, environ 15 % de l'eau rejetée par la ferme a été réutilisé sur ces plantations. Comme évoqué au paragraphe 2.5.1, cette organisation rentre dans un schéma d'écologie industrielle puisqu'une partie de l'eau de cette ferme provient de l'usine de production de sucre de canne approvisionnée par ces champs.

Pour l'ensemble des sites concernés, le contrôle de la conformité des rejets aqueux est réalisé à une fréquence adaptée aux paramètres surveillés : mesures semestrielles, trimestrielles, journalières ou en continu. La majeure partie de ces paramètres est mesurée à une fréquence plus élevée que celle requise par les autorités. Les prélèvements de contrôle sont analysés sur site ou dans des laboratoires externes homologuées. Les résultats des analyses internes sont comparés une à deux fois par an à ceux obtenus par un laboratoire indépendant et certifié. En cas d'écart aux exigences, les mesures conservatoires sont prises immédiatement et les actions sont mises en œuvre pour revenir dans les paramètres définis. Toutes les informations sont rapidement transmises aux autorités ainsi qu'aux gestionnaires des STEP (STation d'EPuration des eaux usées) , la plupart du temps sur les plateformes informatiques dédiées.

2.5.4 ENJEU : RESPECTER ET SAUVEGARDER LA BIODIVERSITÉ

Le maintien d'un cadre environnemental propice au développement des activités passe par le respect et la sauvegarde de la biodiversité

2.5.4.1 POLITIQUE

Hermès se mobilise pour la protection de la biodiversité dans sa sphère de responsabilité directe, dans sa sphère d'influence élargie, et par des engagements volontaires au-delà de sa sphère d'influence économique.

« La nature nous inspire depuis 181 ans. La protection de la biodiversité est une opportunité magnifique. Transmettre cette richesse aux générations futures nous oblige. C'est un combat du présent. » Axel Dumas, gérant d'Hermès.

2.5.4.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Les engagements d'Hermès, en fonction de sa capacité d'influence, se développent comme suit :

Engagements sur la sphère de responsabilité directe d'Hermès

Hors de France, les filiales de distribution contribuent, par exemple avec des jardins potagers sur les toits à Hong Kong ou par la plantation d'arbres par les équipes de Shanghai sur la presqu'île de Chongming, zone naturelle protégée. De manière générale, les actions en faveur de la biodiversité sont régulièrement mises en exergue auprès des collaborateurs. Lors des semaines du développement durable en France et à l'étranger, les films « Demain » (2016), « L'Empereur » (2017), « On a vingt ans pour changer le monde » (2018) et « Les Saisons » (2019) ont été présentés aux collaborateurs.

Sur les sites français, Hermès développe ses actions en faveur de la biodiversité sur les sujets suivants :

- nouvelles constructions : Hermès a la volonté de développer ses sites industriels français en milieu rural ou sur des friches industrielles (exemples à Héricourt et à Saint-Junien), en intégrant dès le départ l'engagement d'éviter de menacer la biodiversité existante, de la respecter ou de la développer. Tous les nouveaux projets reposent sur le référentiel interne « construction durable », inspiré des meilleures pratiques internationales, qui précise notamment les critères appliqués (part de végétalisation du site conservée après les travaux, part du traitement des eaux usées par phytoremédiation, part de toiture végétalisée du bâtiment, le nombre d'actions locales

en faveur de la biodiversité, part des espaces extérieurs dans l'ombre au solstice d'hiver) ;

- les huit manufactures sélectionnées sur lesquelles s'appliquent ces objectifs ont été lancés en 2017, pour un pilotage de leur l'applicabilité afin d'en valider la pertinence. Les résultats montrent que dans 50 % des cas nous arrivons à maintenir plus de 70 % de la part végétalisée des sites d'implantation. De plus, l'exposition des manufactures est telle que nous arrivons à cantonner les espaces extérieurs à l'ombre à moins de 30 % de la surface totale pour six manufactures sur les huit pilotés. Le taux de végétalisation supérieur à 60 % est plus difficile à obtenir compte tenu de l'ambition de performance énergétique, qui nous pousse à privilégier l'installation de panneaux photovoltaïques pour un recours aux énergies renouvelables, plutôt que des végétaux à ce stade. L'installation de traitement des eaux usées par phytoremédiation n'a pas fait l'objet d'un déploiement prioritaire sur les manufactures pilotées, ces eaux sont principalement de type domestique. Ce type de traitement a donc été choisi pour des rejets industriels et donc essentiellement pour des sites, tels que ceux de la cristallerie Saint Louis. La priorité donnée par la maison aux sujets relatifs à la biodiversité se traduit dans l'atteinte à 100 % de l'objectif de mis en place d'actions en faveur de la biodiversité dans l'ensemble des manufactures du pôle Maroquinerie-Sellerie. Quelques exemples concrets sont détaillés ci-après. La maison, forte de ces premiers résultats, se prépare donc à mettre à jour ses objectifs en matière de biodiversité avec une approche multipartites pour 2020. Ces objectifs seront communiqués dans le cadre du renouvellement de notre engagement auprès du dispositif Act4Nature International.

Les sites, de par leur implantation en milieu rural, sont impliqués dans de nombreuses démarches en faveur de la biodiversité.

Cuir

Les surfaces foncières disponibles autour des bâtiments des maroquineries font systématiquement l'objet d'une recherche de mise en valeur écologique avec des partenaires locaux.

La Manufacture de Sayat a participé au financement de la création d'un verger conservatoire de châtaigniers en collaboration avec le Conservatoire des Espaces Naturels de Riom Limagne. Ce verger permettra de perpétuer ces variétés d'arbres emblématiques de la faille de la Limagne sur lequel le site de Sayat est situé.

La maroquinerie iséroise fait entretenir les prairies qui l'entourent par des moutons. Cet éco-pâturage contribue à la préservation d'une race en voie de disparition et permet un entretien respectueux de l'environnement. Des artisans de la maroquinerie participent à la surveillance du troupeau.

Une convention a été signée en novembre 2018 entre la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) et la Manufacture de l'Allan pour la mise en place de structures d'accueil et de protection des espèces locales d'oiseaux.

La maroquinerie d'Aix-les-Bains met à disposition de ses salariés une partie de ses espaces verts disponibles pour des jardins potagers.

Enfin, plusieurs maroquineries ont procédé à des plantations d'arbres fruitiers en privilégiant les espèces anciennes et locales, et à la valorisation d'espaces verts sous forme de prairies fleuries. Cinq d'entre elles possèdent également des ruches.

Textile

Sur le site d'ATBC Challes (Tissage du crin), un piège à chenilles processionnaires a été installé afin de préserver le cèdre octogénaire et la végétation du site.

Sur le site d'ITH, deux ruches sont installées depuis avril 2019, parallèlement à des mesures comme la suppression des produits phytosanitaires et le fauchage raisonné des zones vertes. Une première récolte très productive a été partagée avec l'ensemble du personnel et les surplus seront vendus au profit du Téléthon. Le site a également mis en place une benne à déchets plastiques fermée, évitant ainsi le risque de pollution du cours d'eau voisin, le Pelud.

Porcelaine

À la CATE, plusieurs actions en faveur de la biodiversité ont été engagées depuis les années précédentes : prairies fleuries, hôtel à insectes, entretien raisonné des espaces verts. Elles se sont poursuivies.

Le projet de rénovation de la manufacture intègre un aménagement paysager du parc en périphérie des bâtiments pour favoriser la biodiversité endémique.

Parfums

Trois ruches sont installées sur le site du Vaudreuil depuis 2017. Des animations sont régulièrement organisées sur le thème de l'apiculture : atelier autour de produits dérivés (cosmétique, entretien, alimentaire, médicaments), participation à la récolte…

Sur la base d'une étude sur la biodiversité du site du Vaudreuil, le CNP a mis en place des nichoirs, construits par des volontaires parmi le personnel. Ces abris ont pour vocation d'accueillir des grimpereaux et des huppes fasciées, espèces à préserver dans la région Normandie.

Le CNP vient d'intégrer, en collaboration avec HCP et la société Australienne Santanol, la filière Santal Album. Dans le cadre de cet engagement, comme indiqué plus haut (« Des solutions performantes pour le traitement des rejets »), le CNP utilise les eaux de rejet des bassins d'élevage des crocodiles Porosus de la ferme Janamba en Australie pour irriguer une parcelle de 10 ha, plantée d'arbres Santal Album. La parcelle produira la consommation annuelle du CNP en santal avec un renouvellement programmé.

John Lobb

Un projet de jardin sur le toit de la manufacture a été lancé après des échanges avec le Department of Environmental Science at University of Northampton (UoN). Il sera mis en œuvre avec la coopération de Workbridge, association offrant une voie professionnelle aux personnes souffrant de maladie mentale, de troubles d'apprentissage ou de lésions cérébrales, avec pour objectifs d'enrichir la biodiversité sur le site, d'attirer et favoriser spécifiquement les insectes pollinisateurs. Des ateliers spécifiques autour du jardinage, des plantes et de la biodiversité seront proposés aux artisans.

Nuisances sonores et olfactives

De nombreux équipements sont renouvelés chaque année pour améliorer les dispositifs de traitement des rejets dans l'eau et l'air, afin de respecter toutes les réglementations applicables. De la même manière, des mesures de bruit sont réalisées régulièrement autour des

quelques sites qui peuvent être concernés pour vérifier qu'ils respectent bien les normes auxquelles ils sont soumis.

Tanneries

Aux Tanneries du Puy, afin de réduire les odeurs, une nouvelle filière de traitement des boues a été mise en œuvre en 2019. En complément, diverses actions ont été menées afin d'optimiser les procédés de traitement de la station d'épuration du site. De nouvelles actions et investissements sont prévus en 2020 et dans les années à venir.

Dans les deux cas, les recherches des causes et les mesures compensatoires envisagées ont fait l'objet d'une communication aux services de l'État, mairie et DREAL, ainsi qu'aux riverains.

Enfin, lorsque la réglementation l'impose, les tanneries peuvent être amenées à réaliser des mesures de bruit en limite de propriété. Les dernières mesures réalisées n'ont pas mis en évidence de dépassement des seuils applicables.

Textile

À la Siegl, la climatisation de l'atelier Jet d'encre a été isolée phoniquement de manière à réduire les éventuelles nuisances sonores pour les riverains. De la même manière sur le site d'ATBC, des compresseurs obsolètes ont été remplacés et des filtres à son ont été installés sur les compresseurs déjà en place afin de minimiser l'empreinte sonore.

Cristallerie

Un programme de surveillance environnementale autour de la Manufacture, co-construit avec les autorités locales, a été mis en œuvre en 2018 et prolongé en 2019. Les résultats obtenus durant ces campagnes de mesures reflètent ceux observés aux différents points de rejets aqueux et atmosphériques et ont mis en évidence la conformité de l'activité de la Manufacture vis-à-vis de son environnement direct.

Changement d'usage des terres

L'activité industrielle du groupe ne participe pas à l'artificialisation des sols, compte tenu de la faible surface occupée par ses sites et du taux négligeable de changement d'affectation des sols que peuvent occasionner les élevages de bovins et d'ovins en Europe, où sont situées les sources d'approvisionnement en peaux brutes des cuirs. Pour toute nouvelle implantation de site industriel, une étude d'impact est réalisée, intégrant les enjeux liés à la faune, à la flore et à la préservation des milieux naturels.

Gestion de l'eau (voir 2.5.2 adaptation au changement climatique)

En 2019, le groupe a initié une démarche de meilleure connaissance de son empreinte eau dans l'ensemble de ses sites et ceux de ses fournisseurs (75 sites). Dans le cadre de cette étude, les impacts éventuels sur la biodiversité seront pris en compte et analysés.

Engagement sur la sphère d'influence élargie d'Hermès

Le groupe Hermès poursuit avec les partenaires auprès desquels il s'approvisionne en matières naturelles, un travail constructif qui intègre la protection de la biodiversité. Le groupe collabore dans ce cadre avec des ONG internationales, selon les contextes, afin de mieux évaluer les différentes composantes de la biodiversité qui le concernent et les impacts sur sa chaîne d'approvisionnement (chapitre 2.4.1).

Cette contribution couvre en particulier deux aspects :

Alligators en Louisiane : Hermès s'approvisionne en peaux d'alligator directement ou indirectement auprès de fermiers louisianais. L'élevage de l'alligator, fortement réorganisé à la faveur de la mise en place de la convention de Washington, a contribué d'une part à la sauvegarde de l'espèce et à son développement sans précédent dans les zones considérées, et d'autre part, par effet induit, à la protection et à l'entretien des zones humides (le « marsh ») où ces animaux vivent et se reproduisent. Selon le Fish & Wildlife américain, cela correspond à une surface de 1,2 million d'hectares de zones humides qui sont ainsi mieux entretenues. L'objectif est de continuer à soutenir les fermiers dans leur développement, permettant ainsi la pérennisation des deux effets cités ci-dessus.

Vers à soie au Brésil : depuis plus de 20 ans, une filière d'approvisionnement de fils de soie de haute qualité s'est développée avec l'aide d'Hermès au Brésil. Implantée dans l'État du Paraná, la culture du mûrier a permis d'installer cette filière durablement grâce aux savoir-faire japonais. Cette industrie participe à la préservation des biotopes feuillus à faible traitement chimique, le ver à soie se nourrissant uniquement de feuilles de mûriers non polluées, et génère des revenus pour des petites exploitations agricoles locales et, par conséquent, pour des milliers de familles.

L'objectif est de poursuivre ce soutien à la filière.

Engagements volontaires au-delà de la sphère d'influence économique d'Hermès

Entreprise responsable, Hermès prend en charge volontairement des sujets liés à la biodiversité, au-delà de ses activités. La Fondation d'entreprise Hermès contribue à de nombreux projets liés à la biodiversité et poursuit son action dans ce domaine. Elle soutient par exemple un projet de grande ampleur en Afrique, en partenariat avec le WWF France : Traffic/AfricaTwix. Ce projet a pour objectif d'améliorer la lutte contre le braconnage, le trafic et le commerce illégal d'espèces protégées en Afrique, à travers la mise en place d'outils informatiques de dialogue entre les différentes autorités des pays concernés. La Fondation continuera à appuyer ce projet. En 2019, la Fondation s'est engagé encore davantage sur le sujet, en soutenant un programme du Muséum d'Histoire Naturel « Vigie Nature », qui vise à permettre à des écoliers de participer au recensement de la biodiversité dans nos campagnes ; et un soutien à l'ONG « L'Atelier Paysan » qui, par son approche agroécologique, pose les base d'un développement agricole plus respectueux de la biodiversité.

Livelihoods : Hermès est actionnaire depuis 2012 du fonds Livelihoods qui vise à améliorer durablement les conditions de vie de communautés défavorisées en développant des projets à très large échelle et qui ont un réel impact sur le changement climatique comme détaillé au 2.5.2.2 et 2.7.2.2.

Les investissements sont réalisés dans trois types de projets (écosystèmes, agroforesterie, énergie), en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le fonds réunit 10 partenaires autour de ces projets, pour une période de 20 ans. Au total, le fonds Livelihoods, avec son compartiment LCF1 va contribuer à la replantation de 130 millions d'arbres, dont 18 000 hectares de mangrove (Casamance, delta du Gange, Sumatra) et 34 000 hectares en agro-foresterie (Andhra Pradesh, Guatemala, Kenya) avec des effets majeurs sur la biodiversité locale. Hermès poursuit son engagement dans le fonds Livelihoods sur les

projets actuels, mais aussi au travers de la création d'un nouveau fonds encore plus ambitieux LCF2 initié en décembre 2017, et dont les effets sur la biodiversité seront également significatifs (probablement deux fois ceux du fonds 1).

Act4Nature

Hermès a rejoint en 2018 le projet français Act4Nature, auprès de 64 acteurs de l'économie française confirmant ainsi son engagement en faveur de l'intégration de la biodiversité dans sa stratégie globale de développement, et contribuant également aux objectifs fixés par la communauté internationale sur la biodiversité. Act4Nature est une initiative lancée par EpE (Entreprises pour l'Environnement) et de nombreux partenaires. Elle a pour objectif de mobiliser les entreprises pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité, à la fois sur des engagements communs fixés par des associations et institutions scientifiques, et sur des engagements individuels spécifiques à chaque partenaire :

- l'engagement commun (somme de 10 engagements) vise à intégrer la question de la biodiversité dans toutes les activités, de la gouvernance et de la stratégie aux opérations les plus concrètes, à la légitimer auprès des collaborateurs et parties prenantes de l'entreprise de façon à susciter et encourager des actions spontanées et diffuses ;
- l'engagement individuel est défini par chaque entreprise et propre à ses activités. Cet engagement a vocation à évoluer régulièrement, car Act4Nature se veut une démarche de progrès continu.

Fin 2019, certaines entreprises aux activités internationales engagées dans ce dispositif, dont Hermès, ont décidé de rejoindre pour une nouvelle étape en 2020 « Act4Nature International », qui conserve les caractéristiques de l'engagement volontaire de la première initiative, mais renforcent les modalités d'engagement et rejoint l'initiative mondiale « Business for Nature »

Fashion Pact (2019)

Dans le cadre du Fashion Pact, Hermès s'est engagé au sein d'une coalition dont l'un des objectifs est de soutenir le développement de Science Based Targets pour la biodiversité et de contribuer à la protection et à la restauration des écosystèmes et la protection des espèces.

Un engagement durable dans le fonds carbone Livelihoods

Hermès s'est réengagé pour 20 ans auprès du fonds Livelihoods, dont il est partenaire depuis 2012, avec pour objectif de réduire les émissions de carbone grâce à des actions concrètes d'amélioration du quotidien des communautés rurales en Inde, au Guatemala, en Indonésie, au Pérou, au Kenya, au Sénégal et au Burkina Faso. Dans ce dernier pays, la construction de fours "trois pierres" illustre la façon dont des solutions simples et reproductibles à grande échelle peuvent être mises en place, avec des effets immédiatement mesurables sur la qualité de vie des populations et les émissions de CO_2. Dans le village de Kongussi, l'association Tiipaalga enseigne aux femmes comment construire ces fours écologiques, à la fois économes en bois et peu polluants. En contrepartie de tels projets, les entreprises contributrices, dont Hermès, reçoivent des « crédits » carbone à « forte valeur sociale », qui compensent en partie leurs propres émissions. En six ans, les neuf projets de Livelihoods ont bénéficié à un million de personnes en Afrique, Asie et Amérique latine, et 130 millions d'arbres ont été plantés. À travers le dispositif Livelihoods, Hermès vise un impact positif sur la qualité de vie des communautés rurales et une neutralisation de ses émissions de carbone dans la durée.

2.5.5 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les engagements environnementaux d'Hermès se retrouvent dans un grand nombre des ODD, et notamment les suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

N°3 : Bonne santé et bien-être

- 3.9 « *Réduire les impacts de l'activité sur la santé et la pollution* »
  Hermès opère dans des pays où les réglementations sont extrêmement exigeantes sur ce sujet. Le groupe poursuit l'amélioration des processus de production pour renforcer la gestion des risques sur la santé, y compris éventuellement venant de ses produits.

N°6 : Eau propre et assainissement

- 6.3 « *Améliorer la qualité de l'eau* »
  La maîtrise des consommations d'eau et la gestion des effluents sont des enjeux forts sur lesquels le groupe et tous les métiers (tanneries, cristal, textile…) travaillent activement depuis 2002. Hermès obtient des résultats substantiels, ayant découplé progressivement croissance et consommation, et par la mise en place des meilleurs dispositifs techniques disponibles.
- 6.4 « *Stress hydrique* »
  Nos principaux métiers concernés (textile, tanneries, cristal) sont implantés dans des zones à faible stress hydrique. L'amélioration des rejets est un sujet suivi avec attention, dans le cadre de la réglementation européenne ou américaine, très exigeantes. Une étude a été initiée en 2019 avec le WWF sur le sujet (Water Risk Filter.
- 6.6 « *Protection des zones humides* »
  Le groupe participe au projet Livelihoods, qui contribue à la restauration de zones humides côtières au total sur près de 18 000 hectares (Casamance, Sundarbans, Sumatra). Par ailleurs, le développement de l'industrie du fermage des alligators dans les 20 dernières années aux États-Unis, auquel le groupe contribue, encourage la préservation de l'habitat naturel de ces animaux et par voie de conséquence, la protection des zones humides en Louisiane et en Floride. Au sein des Tanneries et des sites du pôle Textile, pour lesquels l'eau est une ressource précieuse, la maison met en marche des actions portant sur les économies d'eau qui entraîne une consommation décroissante.

N°7 : Énergie propre et d'un coût abordable

- 7.2 « *Accroître la part des énergies renouvelables* »
  En France, 100 % de l'électricité consommée est d'origine « verte ». Au niveau mondial, le groupe s'approvisionne a 78 % en électricité verte en 2019. Par ailleurs, le groupe met en place des dispositifs d'énergie renouvelable (chaudières à bois sur les sites de production, panneaux photovoltaïques sur les sites ou pour le centre logistique des États-Unis au New Jersey).
- 7.3 « *Améliorer l'efficacité énergétique* »
  Le référentiel immobilier intègre cette notion dans tout nouveau projet. Les maroquineries comme la Maroquinerie de l'Allan ou Maroquinerie MHM on recours aux énergies renouvelables. La réduction des consommations d'énergie dans les magasins se constate après le remplacement des éclairages par des LED. À fin 2018, 80 % des magasins sont équipés. Dans le domaine industriel, le découplage des consommations et de la croissance est une réalité.

N°8 : Travail décent et croissance économique

- 8.4 « *Découpler consommations et croissance* »
  Les travaux menés ont permis de découpler la croissance et la consommation d'énergie et d'eau.

N°12 : Consommation et production responsables

Le groupe veille à la gestion des déchets et produits chimiques tout au long de leur cycle de vie. Acteur majeur en France sur certains métiers (tannerie, textile, cristal…) le groupe s'efforce de mettre en œuvre les meilleures solutions opérationnelles disponibles, fiables et durables. Il s'attache à maîtriser ses rejets dans l'air, l'eau et le sol, dans un contexte où ses sites sont soumis aux réglementations les plus exigeantes en la matière (OCDE). Les ratios de consommation d'énergie par rapport à la surface de vente (KWh/m2) baissent, notamment en France et en Asie, principalement en raison du développement de l'éclairage LED.

N°13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

- 13.2 *« Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques »*
  Des initiatives sont prises par les différentes directions (industriel, immobilier, logistique) afin de contribuer à la réduction de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre. En complément, Hermès contribue à l'initiative Livelihoods (130 millions d'arbres plantés), qui compense en partie les émissions carbone du groupe.
- 13.3 *« Améliorer la sensibilité des collaborateurs aux sujets climatiques »*
  Les animations internes réalisées tout au long de l'année sont l'occasion de sensibiliser les équipes sur les sujets environnementaux et d'expliquer nos actions.

N°14 : Vie aquatique

- 14.2 *« Gérer les écosystème marins et côtiers »*
  L'élevage de crocodiliens nécessite la mise en place de mesures de protections des zones humides auxquelles le groupe et ses partenaires contribuent indirectement.

N°15 : Vie terrestre

- 15.1 *« Protection de la biodiversité »*
  Le groupe veille à la préservation des écosystèmes dans la mesure où il est concerné (sourcing des matières naturelles). Il étudie ses impacts pour en prévenir les effets défavorables.
- 15.2 *« Gestion des forêts »*
  Hermès soutient la gestion durable des forêts par une politique d'achats responsables sur les papiers, cartons et bois (sacs, boîtes, emballages…). Le groupe respecte les réglementations applicables en matière de sourcing de bois. Les peaux utilisées en maroquinerie par le groupe, d'origine européenne, ne proviennent pas d'élevages contribuant à la déforestation. Le projet Livelihoods a par ailleurs contribué à la replantation de plus de 130 millions d'arbres.

Karumi : savoir-faire ancestral du bambou au Japon

2.6 LES COMMUNAUTÉS : FOURNISSEURS & PARTENAIRES

Introduction

La majeure partie de la production d'Hermès est intégrée, dans la continuité de sa stratégie de préservation de savoir-faire uniques et de sécurisation des approvisionnements (61 % des objets qui sont fabriqués dans des ateliers internes et exclusifs). Cependant la capacité du groupe à grandir est également liée au maintien et au développement de ses fournisseurs et sous-traitants, dont les savoir-faire d'exception et les succès de demain contribueront à ceux de la maison et dont les pratiques sociales et environnementales doivent être indiscutables.

Les sous-traitants et fournisseurs de la maison sont, pour la majorité, des partenaires de long terme. Ainsi, sur le périmètre des achats directs (achats de production), l'ancienneté moyenne des relations avec les fournisseurs directs faisant partie des 50 plus importants du groupe en 2019 est de 19 ans. Cela concerne majoritairement la maroquinerie (tanneries, pièces métalliques et façonniers), mais aussi les autres métiers (soie et textile par exemple). Cette stabilité se vérifie aussi avec de plus petits fournisseurs dont certains peuvent travailler pour la maison depuis plus de 50 ans.

19 ans

d'ancienneté moyenne des relations commerciales avec les principaux fournisseurs industriels

Pour les achats directs, la relation avec nos fournisseurs est fondée sur la proximité, facilitée par le fait qu'ils sont pour la plupart localisés en France, ou, dans une moindre mesure, en Europe, une connaissance intime basée sur des visites régulières et une proximité culturelle. Pour des raisons de savoir-faire, pour la recherche de l'excellence, le groupe fait aussi appel à quelques fournisseurs lointains. Cela concerne de faibles volumes qui font l'objet d'une surveillance particulière, notamment par la réalisation d'audits par un organisme tiers au moins tous les trois ans, le suivi des plans d'action par les acheteurs référents, et des visites régulières d'Hermès (a minima une fois par an). Cette stabilité et cette proximité des relations avec nos partenaires permettent d'inscrire dans le temps une étroite collaboration avec eux sur de nombreux sujets dans une démarche d'amélioration continue de nos chaînes d'approvisionnement. Soucieux d'accompagner tous ses partenaires durablement, d'entretenir des relations équilibrées, avec bienveillance et exigence, Hermès s'assure que tous partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques. Le groupe est particulièrement attentif aux droits humains et libertés fondamentales, aux conditions d'emploi (hygiène, santé, sécurité, temps de travail, salaires…) et à l'environnement, chez les fournisseurs, mais aussi chez leurs propres fournisseurs et sous-traitants (rang 2), avec l'objectif de connaître toujours mieux l'ensemble de nos filières. Le groupe fait également appel de longue date au secteur aidé en France pour ses achats directs et indirects, et cette pratique est en croissance constante chaque année. Notamment les sujets relatifs aux droits humains qui font l'objet d'une section dédiée dans un cahier d'engagement que signent les fournisseurs.

2.6.1 ENJEU : INSTALLER DES PARTENARIATS DE LONG TERME ET SOUTENIR LE SECTEUR AIDÉ

Le maintien des savoir-faire passe par des relations de partenariat et de long terme avec les fournisseurs de proximité (France, UE) comme plus lointains. Dans leur grande majorité, ces fournisseurs sont partenaires du groupe depuis de nombreuses années. De plus, conscient de sa responsabilité sociétale, Hermès fait également appel de longue date au secteur aidé en France pour ses achats directs et indirects, et cette pratique est en croissance constante chaque année.

2.6.1.1 POLITIQUE

La politique d'Hermès est de cultiver ses savoir-faire en accompagnant ses fournisseurs dans le temps. Hermès va chercher l'excellence auprès de nombreux artisans français aux savoir-faire traditionnels, rares et précieux, et vise ainsi à sauvegarder et transmettre le patrimoine artisanal national. Certaines créations s'appuient aussi sur des savoir-faire rares partout dans le monde.

Par ailleurs, le groupe mène depuis longtemps une politique en faveur du handicap, à travers des partenariats avec les entreprises du secteur aidé (EA [1], Esat [2]) en France. Dans le cadre de cet engagement, le groupe souhaite renforcer ces partenariats dès que cela est possible avec un objectif annuel de progression de 20 %. C'est l'opportunité pour la maison d'accompagner les entreprises en montée en compétences.

La gestion des fournisseurs du groupe est du ressort des métiers, en privilégiant une approche pragmatique et de long terme. Elle est supervisée par deux directeurs généraux pour les achats directs et les achats indirects, respectivement.

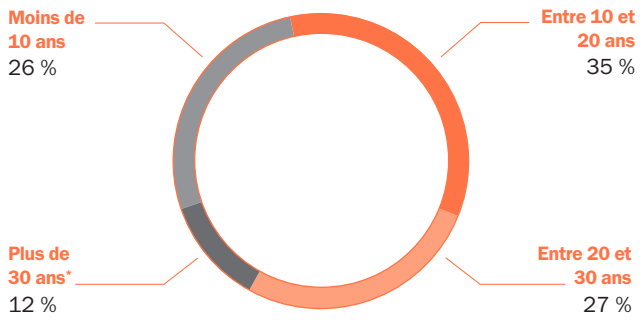
La politique fournisseurs de la maison, formalisée en externe par deux « cahiers d'engagement », est mise en pratique dans les opérations par les acheteurs (qui ont été formés sur le sujet en 2018 lors d'un séminaire *ad hoc*), et vérifiée par des audits internes et externes. En interne comme en externe, le respect des réglementations éthiques, environnementales et sociales est un impératif.

1. *EA : Entreprise Adaptée.*
2. *Esat : Établissements et services d'aide par le travail.*

2.6.1.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Des fournisseurs considérés comme des partenaires

Sur les 50 plus importants fournisseurs directs du groupe, l'ancienneté moyenne se décline comme suit :



** 2 fournisseurs ont d'ailleurs plus de 40 ans et 1 fournisseurs 60 ans*

Sur ces 50 fournisseurs, 94% des achats sont réalisés en Europe, dont 52% en France.

Pour les achats directs, la relation avec les fournisseurs est également fondée sur la proximité, facilitée par le fait qu'ils sont pour la plupart localisés en France, ou, dans une moindre mesure, en Europe, ce qui permet des visites régulières. Pour des raisons de savoir-faire et de recherche d'excellence, le groupe fait aussi appel à quelques fournisseurs lointains, par exemple la laque au Vietnam, la filature du cachemire au Népal ou encore le travail du bois en Indonésie. Cela concerne de faibles volumes mais font l'objet d'une surveillance particulière, notamment par la réalisation d'audits tous les trois ans par un organisme tiers, le suivi des plans d'action par les acheteurs référents, et des visites régulières d'Hermès (a minima une fois par an).

Cette stabilité et cette proximité des relations avec les partenaires permettent d'inscrire dans le temps une étroite collaboration avec eux sur de nombreux sujets dans une démarche d'amélioration continue des chaînes d'approvisionnement.

Cuir

Le pôle Maroquinerie réalise l'essentiel de sa production en interne. Il entretient avec ses partenaires fournisseurs un lien très étroit : peaux, pièces métalliques... La plupart accompagnent Hermès depuis longtemps, les relations se construisent dans la durée. Les équipes les visitent fréquemment pour initier, puis suivre des démarches d'amélioration qui peuvent porter sur le développement de nouveaux produits, la qualité ou l'optimisation des matières premières, la gestion des enjeux hygiène, sécurité, environnement (HSE). Des audits réguliers viennent consolider ces démarches.

Textile

Le métier travaille en collaboration avec des partenaires en France appartenant à l'écosystème du textile lyonnais, berceau des activités "soie". Il collabore également, depuis plus de 10 ans, avec un fournisseur implanté en Inde qui travaille sur différents savoir-faire anciens comme la broderie, la teinture à l'indigo et les tissages artisanaux et régionaux.

Hermès supervise avec attention ces relations dans un double objectif, de créer les conditions pour pérenniser ces savoir-faire et s'assurer des bonnes pratiques de ces fournisseurs (protection de l'environnement, règles sociales et éthique).

Hermès réalise des visites régulières (a minima une fois par an) et organise un suivi des points d'attention par les acheteurs référents autant que besoin.

Immobilier

En partenariat avec les fournisseurs et les consultants architectes designers et architectes locaux, une prescription et un approvisionnement local de matériaux de construction et des savoir-faire locaux sont systématiquement recherchés et privilégiés.

Afin de préserver les ressources naturelles et réduire l'empreinte Carbone des constructions, la direction immobilière mobilise l'ensemble des parties prenantes (filiales, architectes, ingénieurs et consultants) pour développer l'approvisionnement local des matériaux de construction, de décoration et des savoir-faire. Cette démarche est valorisée par le Référentiel de Construction Durable Hermès. Ainsi, depuis plusieurs années, une analyse approfondie des matériaux utilisés dans les magasins nouveaux ou rénovés et les sites de production a permis d'affiner progressivement leur sélection et leur recyclage et ainsi réduire sensiblement leur impact environnemental.

Des illustrations concrètes d'utilisation de matières et savoir-faire locaux pour les magasins en 2019 :

- Thaïlande : à Phuket, la façade traitée en Bambou a été réalisée par un artisan local ; à Bangkok, des cloisons en Rotin tressé et des objets issus de l'artisanat local ont été mis en œuvre. ;
- Japon : à Fukuoka, aménagement de claustras et cloisons en bois de Cyprès du Japon (Hinoki) et mise en œuvre de techniques d'enduit mural Japonais ; à Chiba Sogo (Tokyo), des placages en bois de Merisier local et, des enduits muraux Japonais ont été utilisés ;
- Chine : à Quingdao et Guanzhou, les façades en briques vernissées sont de fabrication locale.

Responsabilité sociétale et recours au secteur aidé

Dans le cadre du premier Accord Handicap groupe signé pour 2018-2020, Hermès s'est fixé l'objectif ambitieux d'augmenter de 20 % par an son recours au secteur aidé. La cible finale de cet accord, fixée à 1,1 M€ pour fin 2020, était atteinte dès la première année de l'accord avec 1,5 M€ d'achats aux EA et Esat en 2018. Cette année, à nouveau, les achats globaux du groupe au secteur aidé ont dépassé 1,7 M€. Ces achats sont réalisés principalement à l'initiative d'Hermès Services groupe et d'Hermès Maroquinier Sellier. Indépendamment des effets de la réforme Handicap qui s'appliquera à compter de 2020 en limitant l'impact des achats au secteur aidé sur la taxe due, le groupe Hermès entend poursuivre sa politique d'achats auprès des EA/Esat par le développement de nouveaux partenariats et collaborations en co-traitance. L'année 2020 sera également consacrée à la préparation d'un nouvel accord Handicap 2021-2023 sous un format restant à définir, accord de transition qui permettra par la suite de responsabiliser chaque division dans le pilotage d'une politique inclusive.

Parfois, *via* le dispositif « Hors les Murs », certains des travailleurs d'EA/Esat sont mis à disposition dans les différents métiers et effectuent leur mission au sein des ateliers, ce qui peut favoriser à terme leur embauche.

Cette politique ambitieuse d'Achats Responsables repose sur la volonté de permettre à des travailleurs en EA et Esat d'exercer une activité professionnelle dans un contexte qui leur donne tout leur sens. Les évolutions législatives en cours de la réforme handicap, qui pourraient plafonner les réductions de taxe générées par les achats au secteur aidé, ne sauraient remettre en cause cette politique, qui a été réaffirmée auprès de l'ensemble des acteurs et prescripteurs.

Métiers et fonctions support

Hermès Services groupe

Les services Généraux ont pris l'engagement en 2016 de développer les achats au secteur aidé. Depuis 2018, les impacts de cette mobilisation sont mesurables avec une forte croissance des équivalents temps plein générés : 2 UB (Unités Bénéficiaires) en 2017, 10 UB en 2018, 27 UB en 2019. Un objectif de 45 UB a été fixé pour 2020. Ces résultats prennent source dès la première prise de contact avec les fournisseurs potentiels où la politique Hermès sur les emplois aidés est abordée. Les prestataires sont choisis et interrogés en fonction de leur capacité à travailler avec des entreprises adaptées, et chaque étape du processus de sélection intègre le recours au secteur adapté.

Le recours au secteur aidé porte sur divers métiers : nettoyage, conciergerie, gestion du courrier, logistique, fournitures d'imprimés, restauration, gestion des salles de réunion, espaces verts… À titre d'exemple, un service d'expédition / réception du courrier a été intégralement confié à l'APF-Association des Paralysés de France, permettant l'emploi de sept personnes. Des accords de co-traitance sont ainsi régulièrement mis en place.

Plus globalement, tous les contrats existants sont passés en revue pour intégrer systématiquement des clauses relatives au recours au secteur adapté et protégé.

Dans le même esprit, les sociétés d'intérim référencées par Hermès sont intéressées par un incentive sur le nombre de travailleurs en situation de handicap délégués en mission d'intérim.

Hermès Femme

Le partenariat avec un Esat pour la sous-traitance des réponses aux candidatures RH s'est poursuivi, ainsi qu'avec l'agence de communication (EA Sabooj) et l'imprimeur (HandiPrint) pour la journée d'intégration Hermès Femme.

Hermès Distribution

La filiale française fait appel à un Esat pour la gestion des réponses aux candidatures papiers reçues ; ainsi que régulièrement pour les activités de traiteur et d'impression lors de différents événements internes

Hermès Suisse collabore avec Foyer Handicap de Genève pour la mise sous pli de courriers.

Production

Cuir

Depuis 10 ans, le pôle Maroquinerie est engagé dans un partenariat avec des EA et des Esat : d'étroites relations sont plus particulièrement nouées avec sept d'entre eux. Ces partenariats peuvent porter sur divers travaux de préparation, tels que la coupe des renforts, la réparation d'emporte-pièces, la fabrication d'établis pour la coupe…

L'ambition du pôle est de bâtir un réseau de proximité d'EA ou Esat partenaires auprès de chacun de ses pôles régionaux au fur et à mesure de leur constitution.

Les grands principes qui gouvernent cette démarche reposent sur :

- le respect de chacun : « La diversité, facteur de réussite, passe par l'écoute respective » ;
- l'accompagnement spécifique et individualisé ;
- le maintien de l'exigence attendue, « voir dans le salarié en situation de handicap sa compétence ».

Ces établissements partenaires voient leurs conditions de travail, d'hygiène et de sécurité évaluées de manière formelle dans une recherche d'amélioration continue. Ils sont accompagnés au quotidien d'un point de vue technique et qualitatif, mais également sur le long terme au travers de projets de développement. Ces derniers peuvent concerner des aménagements de futurs locaux, l'acquisition de nouveaux équipements ou un accompagnement en savoir-faire, afin de leur confier des tâches à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, un don de matériel de fabrication a été effectué au profit de certains Esat, ainsi qu'à l'association d'insertion de personnes en précarité « Les Mains Ouvertes » à Sayat.

Chaque situation fait naturellement l'objet d'une démarche singulière pour apporter l'aide nécessaire à la réussite dans la formation. L'intégration à terme de travailleurs en situation de handicap dans les ateliers demeure une priorité et Hermès travaille dans ce sens avec les EA et Esat.

Une première journée « Handispensable » organisée au sein de l'Esat Chantemerle à Aix-les-Bains a réuni près de cinquante personnes issues des partenaires EA/Esat, mais aussi des différentes manufactures Hermès et des fonctions supports. Cette journée de partage a permis de faire plus ample connaissance, de travailler sur des axes de progrès communs et de rappeler l'importance de ces partenariats en vue de l'intégration des personnes en situation de handicap dans les ateliers.

Petit h a également bâti dans la durée différentes collaborations avec le secteur aidé et protégé, dont l'Esat Jacques Monod qui assemble et conditionne des produits de petite taille, tels que des « charms » (plus de 10 000 pièces par an).

Tanneries

Les Tanneries du Puy, de Montereau et de Vivoin, grâce à leurs partenariats avec des établissements et services d'aide par le travail font intervenir des personnes pour l'entretien des espaces verts. La Tannerie d'Annonay travaille également avec un Esat pour des missions ponctuelles de confection de plaquettes commerciales et d'échantillonnage de cuir. Quant à la Compagnie des Cuirs précieux, elle a prolongé en 2019 le partenariat avec l'Esat qui assure au siège les prestations de restauration et plateaux repas pour ses séminaires et réunions.

Parfum et Beauté

Plusieurs actions ont été menées par Hermès Parfum et Beauté en faveur du handicap, parmi lesquelles : la mise à disposition de la plateforme Handeco avec sensibilisation et communication vers

l'ensemble du personnel (cette plateforme regroupe sous format d'annuaire qualifié l'ensemble des coordonnées de tous les EA et Esat et permet des recherches ciblées en fonction des besoins) ; la consultation systématique d'un Esat de proximité (Adapei 27) pour les travaux de conditionnement/déconditionnement qui sont 100 % manuels, ou encore des prestations de services type petits déjeuners et plateaux repas à Pantin. Différents travaux ont été confiés sur 2019 à l'Esat de Val de Reuil : coffrets Nomades, Kits Pierres à parfumer, coffrets 2 ml, kit découverte et déconditionnement de savons.

Cristallerie

L'entretien des espaces verts est confié depuis plusieurs années à l'association APAEIIE d'Ingwiller. Saint-Louis poursuit son partenariat avec l'Esat de la Ruche à Goetzenbruck dans le cadre d'une prestation de stockage d'éléments d'emballage, mais aussi au travers de conventions de détachement de collaborateur de la structure au sein du magasin d'expéditions de la Manufacture. Ce partenariat a contribué à la réhabilitation d'une friche industrielle dans la commune voisine de Goetzenbruck.

La cristallerie Saint-Louis dépasse son obligation d'emploi de travailleurs handicapés avec un taux d'emploi supérieur 9 % en 2019.

Textile

Les entités de la filière textile collaborent avec les entreprises du secteur aidé pour différents types d'opérations, notamment des prestations de mécanique, menuiserie, conditionnement, ménage et entretien des espaces verts (ATBC), le classement et le référencement des archives textiles et l'inventaire des griffes (HTH), l'entretien des vêtements de travail (AEI et AS), le recyclage des cadres d'impression (Gandit), ou encore des services de traiteur et la présence d'un foodtruck (SIEGL, ITH, HTH).

Un partenariat est établi depuis plus de 10 ans pour l'entretien de tous les espaces verts aux abords et à l'extérieur de la SIEGL. Depuis plus de 10 ans également, un partenariat avec un Esat concerne, chez ATBC et AEI, le montage des échantillons et la fabrication de pochons en soie.

2.6.2 ENJEU : ACCOMPAGNER LES FOURNISSEURS

Soucieux d'accompagner tous ses partenaires durablement, d'entretenir des relations équilibrées, avec bienveillance et exigence, Hermès s'assure que tous partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques. Le groupe est en particulier attentif aux droits humains et libertés fondamentales, aux conditions d'emploi (hygiène, santé, sécurité, temps de travail, salaires…) et à l'environnement, chez les fournisseurs, mais aussi chez leurs propres fournisseurs et sous-traitants, avec l'objectif de connaître toujours mieux l'ensemble des filières.

2.6.2.1 POLITIQUE

La politique du groupe en matière d'accompagnement et d'encadrement des fournisseurs repose sur les axes fondamentaux suivants :

- rechercher la meilleure qualité et enrichir la création d'Hermès par des propositions concrètes issues de l'innovation chez les partenaires ;
- veiller à la pérennité des relations avec les fournisseurs, notamment la préservation des savoir-faire clés, la sécurisation des approvisionnements et des services, la mise en place de relations équilibrées et durables ;
- garantir l'éthique au sein de l'ensemble des chaînes d'approvisionnement ;
- contribuer à la performance économique de la maison tant par la maîtrise des coûts, appréhendés dans leur globalité, que par l'apport de valeur au client.

La politique Achats du groupe explicite les principes avec quatre éléments fondamentaux :

- sécuriser les approvisionnements. Les acheteurs sont chargés de veiller à la pérennité des relations avec les fournisseurs, notamment la préservation des savoir-faire clés, la sécurisation des approvisionnements et des services, la mise en place de relations équilibrées et durables avec les fournisseurs. L'éthique de la maison ne laisse pas de place à des pratiques d'achat agressives et déséquilibrées ;
- responsabiliser : opérationnellement, chaque métier est responsable de la gestion de ses fournisseurs et sous-traitants. L'approche par métier garantit la proximité, la connaissance des enjeux et le pragmatisme des dispositifs, dans le respect des règles de la maison. Une coordination et un contrôle sont exercés par le groupe au niveau des politiques, des outils et des réalisations par deux directions : achats directs et achats indirects. L'actuelle politique achats a été formellement émise en mai 2013. Elle est régulièrement mise à jour et partagée avec tous les collaborateurs *via* l'intranet, et transmise par des formations ;
- accompagner les fournisseurs sur les sujets environnementaux est une priorité au niveau groupe. L'eau a fait l'objet d'une analyse spécifique, auprès de nos principaux fournisseurs, au travers de l'utilisation du Water Risk Filter en partenariat avec le WWF. Les résultats seront à l'origine d'un plan d'action groupe. Aussi la revue des principales filières d'approvisionnement, en peaux exotiques (Crocodile et Alligator), en cachemire ou encore en bois, par le WWF, incluait aussi des dimensions environnementales ;
- exercer un devoir de vigilance, notamment sur le sujet des droits humains.

2.6.2.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Depuis 2017, la coordination des achats groupe a été réorganisée en deux pôles : celui des achats directs et celui des achats indirects. Les missions principales de ces deux pôles sont d'animer le réseau des acheteurs, de les sensibiliser et de les former aux problématiques RSE dans la *supply chain*, de structurer et renforcer le dispositif d'accompagnement et d'encadrement des fournisseurs et d'en accélérer la mise en œuvre dans tous les métiers et filiales de la maison. Les directions des achats directs et indirects groupe coordonnent également le programme d'audits fournisseurs mené avec un cabinet externe. Le groupe a ses propres certifications, connait bien ses fournisseurs (voir ancienneté des partenariats) et entretient des relations de confiance avec ses partenaires auditeurs. Les certifications externes ne sont pas

recherchées en priorité, le groupe favorisant une connaissance directe des pratiques de ses partenaires.

Devoir de vigilance

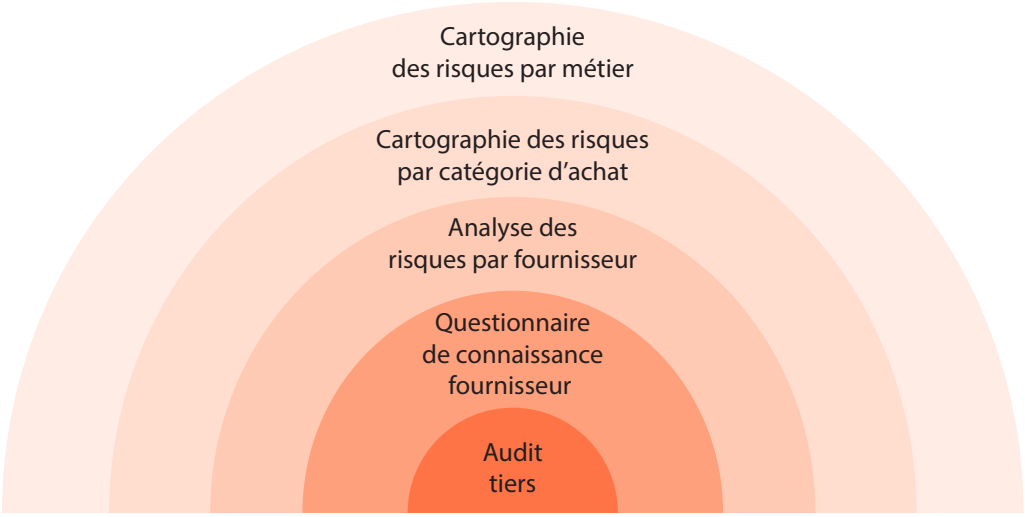
Le dispositif de pilotage des risques fournisseurs, qui existait déjà depuis de nombreuses années au sein du groupe Hermès, est renforcé et accéléré depuis 2018 dans le cadre du déploiement du plan de vigilance raisonnable vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants demandé par la loi française. Ce suivi s'exerce dans le contexte où Hermès réalise une très grande partie de sa production en interne, et est souvent proche (géographiquement ou du fait d'une relation suivie) de ses fournisseurs. Une attention particulière est portée aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, et plus généralement à leurs conditions d'emploi, ainsi qu'à la protection de l'environnement. L'éthique, et en particulier la prévention de la corruption et du trafic d'influence, fait également l'objet d'une surveillance particulière.

Conformément aux recommandations de la loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, ce plan de vigilance comporte :

- des cartographies des risques visant à identifier et évaluer les risques générés par les activités des fournisseurs et sous-traitants et plus généralement, de l'ensemble des filières ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des fournisseurs ou sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, mais aussi, de la situation des fournisseurs et sous-traitants de rang 2, avec l'objectif de connaître toujours mieux les chaînes d'approvisionnement ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques identifiés ou de prévention des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Une méthodologie pour le pilotage des risques fournisseurs a été formalisée en 2018 et est déployée au sein des différents métiers de la maison par les directions des achats directs et des achats indirects.

Cette méthodologie et les outils associés sont représentés dans le schéma ci-dessous :



En particulier, les acheteurs des métiers sont tenus de classifier leurs fournisseurs en différentes catégories d'achat puis, pour chaque catégorie d'achat, de réaliser une cartographie des risques globale et une analyse des risques par fournisseur. Pour les fournisseurs identifiés comme « à risque » lors de l'analyse (ex. corruption, personnes politiquement exposées, presse négative, atteinte aux droits humains, risque pour la santé ou la sécurité des personnes, risque environnemental...), mais aussi pour les fournisseurs stratégiques ou sensibles (volume d'affaire, savoir-faire spécifique, intuitu personae, succession, santé financière...), les acheteurs renseignent un « questionnaire de connaissance fournisseur » qui leur permet d'approfondir leur analyse des risques. Si le risque est confirmé, un audit est demandé auprès d'un organisme tiers.

2.6.2.3 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Il existe une cartographie des risques au niveau du groupe (cf section Facteurs de risque en 1.11), qui est alimentée par les cartographies de chacun des principaux métiers, filiales de distribution et activités support. Chacune de ces cartographies prend en compte les risques liés aux fournisseurs et sous-traitants.

En complément, pour garantir une évaluation fine de chaque filière d'approvisionnement, les acheteurs de chaque métier formalisent une cartographie des risques pour chacune de leurs catégories d'achat, en évaluant en particulier les risques que l'ensemble de la filière implique au regard des droits humains et libertés fondamentales, de la santé et la sécurité des personnes, des aspects sociaux, de l'environnement et du développement durable ainsi que de l'éthique et du risque de corruption. Ces risques sont hiérarchisés en fonction d'une part de leur criticité, calculée comme le produit de l'impact pour le groupe ou ses parties prenantes par la probabilité d'occurrence, et d'autre part du niveau de maîtrise.

Depuis 2018, l'accent est mis sur les achats directs (achats de production) pour lesquels la maîtrise des filières d'approvisionnement est évidemment un enjeu stratégique. Avec ses 15 métiers, le groupe comptabilise une centaine de catégories d'achats directs. L'objectif fixé était d'avoir cartographié 50 % de ces catégories d'achat à fin 2019. Cet objectif est dépassé puisque 66 % des catégories d'achat ont fait l'objet d'une cartographie des risques à fin 2019. Des ateliers de travail sont prévus sur le 1er semestre 2020 pour dépasser 75 % de taux de couverture.

Parmi les risques identifiés, la pérennité des savoir-faire artisanaux et le maintien de capacité en France apparaissent comme des enjeux majeurs pour plusieurs filières, tout comme le renforcement de la traçabilité des matières premières tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Des problématiques relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes sont aussi identifiées, mais sont évaluées moins critiques. À l'inverse, la majeure partie des fournisseurs étant en France, le risque de violation des droits humains et libertés fondamentales de même que le risque de corruption sont le plus souvent évalués comme très faibles.

Procédures d'évaluation régulière de la situation des fournisseurs et sous-traitants

Pour chaque catégorie d'achats ayant préalablement fait l'objet d'une cartographie des risques, les acheteurs des métiers réalisent une analyse de risques de second niveau, par fournisseur. Elle vise à évaluer la performance (livraisons, qualité…) et l'indépendance financière de chacun, mais également les risques en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, et plus généralement de conditions d'emploi, ainsi que les risques en matière d'environnement. Les risques de corruption sont eux aussi évalués, au regard du pays dans lequel le fournisseur est localisé et de son activité.

Si un risque est suspecté, un audit est réalisé par l'acheteur pour confirmer ou infirmer ce risque, avec en support le « questionnaire de connaissance fournisseur » détaillant les différentes thématiques présentes dans la grille d'analyse de risques fournisseurs préalablement renseignée.

Ce « questionnaire de connaissance fournisseur » est plus généralement utilisé par les acheteurs directs comme support à toute visite chez un fournisseur, de rang 1 ou de rang supérieur, avec l'objectif de constamment renforcer la connaissance des filières d'approvisionnement. C'est également avec ce questionnaire que les visites de pré-référencement sont réalisées par les acheteurs avant le début des relations avec un nouveau fournisseur. Ces visites de pré-référencement sont obligatoires sur le périmètre des achats directs.

Si le « questionnaire de connaissance fournisseur » confirme un niveau de risque significatif, l'acheteur alerte la direction des achats directs ainsi que son responsable hiérarchique, membre du Comité de direction du métier, et un plan d'actions est défini pour prévenir ou atténuer ces risques. Si le risque concerne des problématiques liées à l'environnement, l'hygiène et la sécurité des personnes, le social ou encore les droits humains et libertés fondamentales, un audit est demandé à un organisme tiers reconnu pour son expertise en matière d'environnement, hygiène et sécurité des personnes, et social. Les résultats de ces audits et plans d'actions sont pris en compte pour la poursuite éventuelle des relations.

Dans la continuité de leur stratégie d'achats responsables, les deux pôles d'achats ont sélectionné la société Ecovadis fin 2018, qui propose une plateforme collaborative permettant d'évaluer la performance environnementale et la responsabilité sociétale (RSE) de leurs fournisseurs (environnement, social & droits de l'homme, éthique et achats responsables). Chaque entreprise est évaluée sur ces problématiques essentielles en fonction de sa taille, de sa localisation et de son secteur d'activité. Les évaluations fondées sur des preuves sont restituées dans des fiches d'évaluation permettant la mise en place de plan d'actions correctives.

Depuis le lancement du programme, 106 fournisseurs français et internationaux ont répondu favorablement à l'invitation d'Hermès et partagé leur fiche. Le programme va s'intensifier afin d'augmenter le nombre de campagnes et de fournisseurs couverts, en particulier dans les achats indirects.

L'objectif d'Hermès est d'inviter en 2020 ses 100 principaux fournisseurs d'achats indirects en France à s'auto-évaluer ou partager leur note EcoVadis. En cas de retour favorable de tous les fournisseurs, cela représenterait 46% des achats indirects 2019 en France.

Des audits sont aussi demandés pour les fournisseurs stratégiques ou sensibles (volume d'affaire, savoir-faire spécifique, intuitu personae, pays lointain…). En particulier, sur le périmètre des achats directs, tous les fournisseurs faisant partie des 50 plus importants fournisseurs du groupe doivent être audités au moins une fois, et tous les fournisseurs localisés hors de l'Europe doivent être audités à fréquence régulière, environ tous les trois ans.

Ces audits permettent de vérifier in situ la réalité des engagements des fournisseurs en matière sociale, environnementale et éthique, la bonne mise en œuvre des réglementations qui les concernent, la réalité des conditions de travail et de bien-être des employés.

En lien avec le « questionnaire de connaissance fournisseur », ces audits couvrent les sept thématiques suivantes :

En 2019, les questionnaires ont été enrichis par un volet développement durable en complément du volet Environnement qui s'attachait davantage aux respects des réglementations, ainsi que par la création d'un volet spécifique dédié à l'éthique et à la prévention de la corruption. Parmi ces sept thématiques, les trois thématiques majeures, qui répondent aux obligations relatives à la loi sur le devoir de vigilance, sont :

- social, droits humains et libertés fondamentales (travail des enfants, travail forcé, discrimination, égalité femmes/hommes, travail dissimulé, contrats de travail, salaires, temps de travail, heures supplémentaires…) ;
- santé et sécurité des personnes (prévention incendie, analyse des risques aux postes de travail, risque chimique, équipements de protection individuelle, formation, suivi médical…) ;
- environnement (conformité réglementaire, gestion des émissions/rejets, gestion des eaux usées, gestion des déchets, stockage des produits chimiques, politique développement durable).

Pour les achats directs, le nombre d'audits fournisseur réalisés, qui avait déjà doublé entre 2018 et 2017, a de nouveau plus que doublé en 2019. Le temps consacré à ces audits par le cabinet d'audit et les équipes Hermès est de plus de 5 000 heures en 2019 avec deux tiers des audits effectués sur les fournisseurs de rang 1 et 1/3 effectués sur les fournisseurs de rang 2 (en Europe et en Asie principalement). Pour animer ce programme d'audits fournisseur, un « chef de projet audits fournisseurs et RSE » a rejoint la direction des achats directs.

AUDITS FOURNISSEURS

	2017	2018	2019
Budget (K€)	170	230	500
Heures	1 500	2 300	5 000

Ces audits sont un élément fondamental du dispositif d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants mais aussi de la qualité de la relation. C'est la raison pour laquelle les acheteurs s'impliquent dans les audits de leurs fournisseurs, en accompagnant la démarche en amont, en participant aux audits aux côtés du cabinet externe, et en suivant de manière formelle l'avancement des plans d'actions avec leurs fournisseurs. Un collaborateur de la direction des achats directs participe aussi à la plupart des audits. Ceci garantit que les audits soient un réel outil d'amélioration continue des partenaires. Cela permet également de développer l'expertise RSE des acheteurs, qui sont ainsi mieux à même d'identifier les risques lors de leurs visites chez leurs fournisseurs.

Gestion et atténuation des risques ou prévention des atteintes graves

Les deux pôles d'achats, directs et indirects, animent le réseau des acheteurs de la maison et mènent des actions communes de formation. Ils ont ainsi initié fin 2018 la construction d'un parcours de formation pour les acheteurs, avec l'objectif de renforcer et structurer les formations déjà existantes au sein du groupe. En particulier, une formation « Environnement, hygiène et sécurité » et est en cours de déploiement. Cette formation, à destination prioritaire des acheteurs mais également de l'ensemble des personnes qui sont en relation avec les fournisseurs et sous-traitants de la maison, permettra à tous d'acquérir l'expertise suffisante pour identifier tout manquement chez un fournisseur ou un sous-traitant et l'accompagner dans les actions correctives à mettre en place, dans une démarche de partenariat et d'amélioration continue. Environ 250 personnes seront formées d'ici à fin 2020.

En complément, une formation « Juridique et Compliance » est en cours d'élaboration avec la direction juridique.

Enfin, une formation « Les achats chez Hermès » est en construction et comporte deux volets, sur les achats responsables et sur le management des filières d'approvisionnement, toujours avec le même objectif d'amener les acheteurs à intégrer la RSE dans leur quotidien et les aider à identifier et à prévenir les éventuelles atteintes aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement au sein de l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement, fournisseurs de rang 1, fournisseurs de rang 2 et plus.

D'autre part, un réseau achats directs est animé par la direction des achats directs groupe et se réunit tous les trois mois. Ces réunions sont l'occasion de faire un point avec les acheteurs des métiers sur la politique achats directs groupe et les procédures groupe, sur les réglementations, les règles juridiques et les outils de suivi des fournisseurs et sous-traitants. Elles permettent de donner les moyens aux acheteurs d'exercer leur devoir de vigilance vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants, et plus généralement vis-à-vis de l'ensemble des filières d'approvisionnement. En parallèle, et avec les mêmes objectifs, un réseau achats indirects est animé par la direction

des achats indirects groupe avec une réunion annuelle. En complément, des réseaux spécifiques à certaines filières d'approvisionnement ont été créés en 2019 et se réunissent trois fois par an. Il s'agit du réseau achats textiles, du réseau achats pièces métalliques, du réseau achat mégissiers et du réseau filières métaux précieux. Ces réunions réseau achats permettent d'échanger sur les risques identifiés au sein des filières et de définir et piloter les plans d'action pour prévenir ou atténuer ces risques. Comme détaillé par quelques exemples opérationnels (cf. chapitre 2.4 « Matières »), ces actions sont forcément spécifiques.

Sur le plan juridique, et dans le cadre de sa politique d'accompagnement et de suivi des fournisseurs, Hermès sollicite l'engagement formel de ses fournisseurs au respect de leurs obligations sociales, réglementaires et environnementales à travers deux cahiers d'engagement, signés par les deux parties. Ces cahiers définissent les relations contractuelles, régulièrement mises à jour :

- cahier 1 d'engagement de confidentialité et de loyauté commerciale ;
- cahier 2 d'engagement envers les politiques sociales, environnementales et éthiques.

Ces deux cahiers ont été enrichis en 2018 et une vaste campagne est en cours pour présenter et faire adhérer les fournisseurs stratégiques ou sensibles du groupe à cette nouvelle version.

Le cahier d'engagement fournisseur n°2 comporte par exemple les éléments suivants :

- Normes et accords internationaux

La maison rappelle à tous ses fournisseurs, qu'elle adhère à la Déclaration universelle des droits de l'homme, au Pacte mondial des nations unies, aux principes directeurs des nations unies relatifs aux droits humains et surtout à la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, et leur demande à en faire de même.

- Bonne conduite sociale

Cette section traite essentiellement des sujets suivants : droits humains et libertés fondamentales, travail des enfants, travail forcé, respect des règles d'hygiène et de sécurité, respect de la liberté d'association, non-discrimination, temps de travail, rémunération, travail clandestin.

Concernant la lutte contre le travail des enfants, l'entreprise interdit de faire travailler des employés de moins de 16 ans. De plus, si un employé du groupe n'a pas pu terminer son parcours scolaire obligatoire, le groupe s'engage à fournir les moyens nécessaires pour qu'il puisse le terminer.

76 %

des fournisseurs d'achat directs formellement engagés sur les politiques sociales, environnementales et éthiques (cahiers 1 et 2)

Concernant spécifiquement la lutte contre le travail dissimulé, Hermès collecte pour ses fournisseurs et sous-traitants français et, tous les six mois, les trois documents légaux suivants : un extrait K-bis, une attestation de vigilance Urssaf et la liste nominative des travailleurs étrangers, tel que demandé par la loi.

Concernant la lutte contre le harcèlement et les comportements abusifs, le groupe fait mention de l'interdiction de telles pratiques auprès de ses fournisseurs.

Concernant le droit à la négociation collective, le groupe oblige ses fournisseurs à respecter ce droit, sans aucunes représailles contre les membres et les représentants syndicaux.

Concernant le temps de travail, les fournisseurs se doivent de respecter les normes internationales et lois nationales, concernant les heures de travail, les heures supplémentaires et les périodes de repos minimales.

- Bonne conduite environnementale

Cette section précise les attentes d'Hermès en matière de respect des règles environnementales, de l'utilisation contrôlée des matières premières, de l'énergie et des ressources naturelles, de la bonne gestion des émissions, effluents et déchets, et de la protection des espèces protégées et de la biodiversité.

- Bonne conduite éthique

Cette section couvre notamment les principes en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment, ainsi que les exigences spécifiques à certaines filières sensibles, et des recommandations de bonne conduite en matière de sous-traitance.

- Données personnelles

Cette section couvre les principes en matière de protection des données personnelles.

En signant le cahier 2, les fournisseurs et sous-traitants s'engagent formellement à exercer leur propre devoir de vigilance vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants. Ils sont par ailleurs tenus de déclarer à Hermès l'ensemble de leurs sous-traitants, et ne peuvent sous-traiter la production des produits Hermès chez un nouveau sous-traitant sans avoir préalablement reçu un accord écrit de la part d'Hermès, accord qui

est conditionné par une visite de pré-référencement sur la base du « questionnaire de connaissance fournisseur ».

Les acheteurs veillent à rappeler régulièrement à leurs fournisseurs et sous-traitants les engagements qu'ils ont pris en signant les cahiers 1 et 2. La signature des cahiers 1 et 2 est par ailleurs un prérequis à tout partenariat avec un nouveau fournisseur, et en particulier une condition préalable à la participation à un appel d'offres.

Pour 2019, l'objectif était qu'au moins 65 % des fournisseurs actifs sur le périmètre des achats directs aient signé les cahiers 1 et 2. Cet objectif a été dépassé puisqu'à fin 2019, le taux de couverture par les cahiers 1 et 2 sur le périmètre des achats directs est de 76 %.

Enfin, les audits sont un élément essentiel du dispositif de gestion des risques fournisseur. Des Comités d'audits ont donc été mis en place depuis début 2019 pour analyser les différents rapports d'audit et définir les actions à mettre en place en priorité avec chacun des fournisseurs audités. Ces Comités d'audits réunissent la direction des achats, le directeur en charge des affaires industrielles, la directrice de l'audit et des risques ainsi que les acheteurs ayant participé aux audits. Le Comité d'audits s'est réuni à raison de deux fois par trimestre en 2019 et se réunira deux fois par mois désormais pour répondre à l'augmentation constante du nombre d'audits réalisés, mais aussi pour pouvoir dédier du temps au suivi des audits passés. Le partage des conclusions des Comités d'audits avec chaque fournisseur et le suivi des plans d'actions est à la charge de l'acheteur du métier concerné. Des visites de suivi d'audit sont planifiées trois mois, six mois et/ou un an après l'audit, selon la nature et la gravité des constats. En cas de besoin, un membre de la direction des achats groupe peut accompagner l'acheteur pour ces visites de suivi.

2.6.2.4 MÉCANISME D'ALERTE

La relation de proximité entre Hermès et ses fournisseurs est l'un des meilleurs garants de l'identification de comportements suspects. Les visites sur place des acheteurs et les évaluations récurrentes sont les points majeurs permettant de détecter des éventuelles violations et d'alerter le groupe.

Chacun des métiers est responsable du suivi des enjeux identifiés et de la bonne mise en place des actions correctives auprès des fournisseurs. De même, l'encadrement juridique des relations avec nos sous-traitants est régulièrement mis à jour au regard des expériences vécues. Les conclusions des audits, qui réunissent les auditeurs, les métiers, les acheteurs et la direction industrielle, permettent des échanges riches ancrés dans la réalité de nos sous-traitants.

Conformément au code de conduite des affaires, tout collaborateur identifiant un comportement suspect au sein de la *supply chain* est invité à le signaler en interne grâce au mécanisme « H-Alert ! » mis en place tel que décrit au paragraphe 2.8.4.1. Par ailleurs, en cas de manquement ou de situation contraire aux principes éthiques, sociaux et environnementaux, le groupe Hermès a mis à disposition de ses fournisseurs et sous-traitants un mécanisme d'alerte sous la forme d'une adresse e-mail générique. Ces alertes sont analysées par la direction juridique conformité et par la direction des achats.

2.6.2.5 DISPOSITIF DE SUIVI DES SUJETS MAJEURS

En complément du suivi des métiers et filiales, la direction de l'audit assure une synthèse des risques majeurs vis-à-vis de la direction générale du groupe, et un contrôle des enjeux majeurs, notamment par des audits. Elle a poursuivi en 2018 les audits des fonctions achats. Ces audits permettent de vérifier la bonne mise en application du dispositif décrit ci-dessus. La mise en place, depuis 2005, de l'auto-évaluation du contrôle interne par les filiales contribue à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le groupe. Ce dispositif permet d'évaluer le niveau de contrôle interne et d'apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités, tel que décrit dans le chapitre 1.10.7 « Dispositif de contrôle interne en réponse aux risques ».

Afin de répondre aux exigences de la loi 2017-399 du 27 mars 2017, le groupe Hermès a mis en place un Comité compliance et vigilance, composé de la direction du développement durable, de la direction de l'audit et des risques, de la direction des affaires industrielles, de la direction des ressources humaines, de la direction commerciale, de la direction financière et de la direction juridique afin d'établir un plan de vigilance applicable aux sociétés du groupe. Un directeur juridique conformité a été nommé au cours de l'année 2017.

L'application de la loi française dite « Sapin II » a mené à augmenter la surveillance sur les fournisseurs en particulier concernant le suivi de leur conformité réglementaire en matière de prévention de la corruption (cf. chapitre 2.8.3.1).

2

dispositifs d'alertes interne et externe mis en place en 2019

Droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement

Le modèle artisanal d'Hermès, où 61 % des objets sont fabriqués dans des ateliers internes et exclusifs, et 80 % en France s'appuie sur un réseau de fournisseurs essentiellement en Europe, où les pratiques sociales sont plus strictes que dans d'autres environnements. L'exposition d'Hermès au risque fournisseur est donc réduite. L'analyse du top 50 des fournisseurs directs montre que 52 % d'entre eux sont en France, 42 % en Europe. 7 % des achats ont lieu dans des pays plus lointains, essentiellement pour les matières premières (par exemple les cuirs exotiques), où notre contrôle et notre suivi sont extrêmement forts :

- Hermès inscrit sa démarche éthique interne comme externe dans le cadre universel posé par les grands principes internationaux. La charte éthique, signée par le gérant, établie en 2009, est communiquée à tous les employés, est disponible sur l'intranet et publiquement sur

https://finance.hermes.com. Elle précise que ces principes s'appliquent aux sociétés du groupe comme à nos fournisseurs. En particulier, il est fait référence explicitement à la Déclaration universelle des droits de l'homme, à la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, à la charte des droits fondamentaux de l'Organisation internationale du travail qui recouvre la liberté d'association, la lutte contre le travail forcé, le travail des enfants et la lutte contre la discrimination, aux principes directeurs de l'OCDE. Elle s'inscrit aussi dans le Pacte mondial des Nations Unies (qu'Hermès rejoint au niveau « Advanced ») invitant les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales (droits de l'homme, normes du travail, environnement, lutte contre la corruption), aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (engageant les entreprises à respecter les droits de l'homme et à traiter les impacts négatifs de leurs activités) ;

- cette démarche est régulièrement partagée auprès des équipes, avec une approche renforcée en 2018 par les directions des achats directs et indirects (formations internes, séminaire acheteurs à Paris, mise en place d'un logiciel de suivi des pratiques fournisseurs) et par les travaux de la direction juridique conformité. Elle est partagée auprès de nos fournisseurs à l'occasion des échanges opérationnels avec les acheteurs, et formalisée par la signature du cahier d'engagement C2 (chapitre 1 « Bonne conduite sociale »). Comme décrit ci-dessous, un dispositif de contrôle complet couvre cet aspect de la relation d'Hermès avec ses fournisseurs.

Le suivi des pratiques est du ressort principal des métiers et de leurs acheteurs, qui sont en contact direct avec nos fournisseurs. Parmi les sujets qui sont suivis avec attention figurent notamment les conditions de travail (horaires, hygiène et sécurité, rémunération, droit syndical et de représentation, pratiques disciplinaires), les risques de discrimination, le travail forcé, le travail des enfants, et plus largement les conditions de vie (compte tenu du contexte local). Des réflexions sectorielles (par exemple pour le secteur de l'emballage) ou géographiques sont engagées pour permettre de cerner de manière plus précise les enjeux. Lorsqu'un sujet est identifié, il est discuté avec notre partenaire pour lui permettre de comprendre pourquoi le sujet est majeur pour nous, puis d'examiner les solutions d'amélioration possibles et de mettre en place un plan d'action dans une logique de relations de long terme. Si cette logique ne peut pas être mise en place, le sujet est débattu au sein du Comité de direction du métier concerné, de la direction des affaires industrielles et du Comité développement durable, et les relations sont interrompues.

2.6.2.6 ÉVALUATION ET CONTRÔLE

Textile

Le pôle Textile a renforcé en 2019 le contrôle sur sa chaine d'approvisionnement. À la suite des fermetures de différentes unités chinoises qui n'étaient pas en conformité du point de vue environnemental, une cellule de veille a été mise en place afin de suivre l'approvisionnement de quelques produits chimiques et colorants sensibles.

Cette cellule est composée des services achats, procédés et production. Elle a mis en place un document d'évaluation des risques ciblant les produits sensibles pour la production ainsi que leurs risques de pénurie, et un plan d'actions, adapté à chaque site afin de minimiser le risque (utilisation de produit de substitution, modification de la gestion des stocks, suppression du produit…).

Pour enrichir cette analyse des risques, la politique d'audit fournisseurs stratégiques de HTH se poursuit. Elle vise à auditer systématiquement les fournisseurs de matières et ennoblisseurs.

Dans ce cadre, en plus des audit Achats standards, Hermès lance chaque année trois audits des fournisseurs les plus importants ou les plus à risque avec un cabinet externe afin d'avoir une connaissance exhaustive de la situation HSE et RSE des fournisseurs : sécurité des biens et des personnes, respect des normes et réglementations, gestion de l'eau et des déchets…

En fonction des résultats de ces audits, des plans d'action correctifs sont mis en place et suivis par les acheteurs.

En 2019, le pôle Textile a réalisé les audits de Tissages Perrin (Tissage Soie et cachemire), Bratac (producteur de Soie), Filatura Di Trivero (Fil cachemire) et TSJ (ennoblisseur).

Maison

À la CATE, les cahiers d'engagement de confidentialité et de loyauté commerciale (C1) ainsi que de politique sociale, environnementale et éthique (C2) ont été signés par nos fournisseurs à hauteur de 96 % du montant total acheté en 2019. Le pôle met également en œuvre, pour ses fournisseurs français, les obligations de la loi sur la lutte contre le travail dissimulé de 2014 visant à lutter contre la concurrence sociale déloyale. En complément, il s'assure de la réalité du « Made in France » des composants achetés par la vérification approfondie des déclarations fournisseurs et/ou des douanes. Enfin, des audits industriels (HSE, qualité, capacité…) ont été réalisés en 2019 chez deux fournisseurs stratégiques de pièces métalliques pour l'activité Email.

Chez Beyrand, le service Achats et Approvisionnements a mis en place depuis janvier 2019, la fonction de coordination *supply chain*. Le service Achats et Approvisionnements met en œuvre des plans d'actions de pérennisation et de sécurisation avec nos différents fournisseurs. Un audit HSE a été organisé en 2019 chez un fournisseur stratégique de papier afin d'alimenter ce plan d'actions commun. Par ailleurs, la démarche visant à faire signer les C1 et C2 par nos fournisseurs stratégiques et/ou sensibles s'est poursuivie en priorité avec les nouveaux fournisseurs. Le taux de signature atteint 60 %.

Chez Puiforcat, un audit HSE a été organisé en 2019 pour apporter du support sur ces enjeux au fournisseur sélectionné : état des lieux et plans d'actions suivi à une maille semestrielle. Parmi les 45 fournisseurs en achat direct, le taux de couverture des C1/C2 est de 80 %. En parallèle, Puiforcat a renforcé en 2019 son accompagnement et sa présence chez ses partenaires. Par exemple, pour les fournisseurs stratégiques comme Odiot et Greggio, une visite bimensuelle est réalisée sur site par du personnel Puiforcat.

Cristal

Une démarche d'analyse des risques et d'audits des fournisseurs a été menée en 2019 par le service achats de Saint-Louis. Des audits fournisseurs et formations en HSE du service achats ont ainsi été réalisés avec le soutien d'un conseil extérieur. En 2019, les fournisseurs de matières premières et de composants de luminaires ont été audités. Les plans d'actions en découlant sont suivis avec la plus grande attention.

Fermes

Les animaux élevés dans les fermes sont très majoritairement issus de prélèvements d'œufs dans le milieu naturel selon des quotas définis annuellement par les autorités locales. Plusieurs acteurs permettent le bon fonctionnement de l'élevage en Australie et aux États-Unis en particulier les gouvernements locaux et leurs départements en charge de la protection de la nature ainsi que les autres acteurs de la filière.

Des inspections régulières sont réalisées au sein de ces sites d'élevage pouvant approvisionner les fermes des pôles États-Unis et Australie avec des œufs, des animaux nouveau-nés voire des animaux âgés d'un an. Ces contrôles étaient, jusqu'à présent, réalisées en interne et couvraient également les exigences de la charte interne du groupe. Le programme d'audit est désormais conduit systématiquement avec l'aide de Bureau Veritas, selon des procédures renforcées, et il a été déployé sur les fermes du pôle en 2019. Les plans de progrès qui seront établis feront l'objet de suivis annuels par les consultants de Bureau Veritas.

Immobilier

Depuis 2017, la politique d'achat immobilier a été déployée progressivement dans les filiales. À chaque nouvelle relation, un engagement des fournisseurs sur le respect des règles locales et l'acceptation des chartes de loyauté commerciale, de bonne conduite sociale et environnementale sont un préalable pour s'engager avec le groupe Hermès.

La Responsabilité Sociétale du donneur d'ordre l'oblige à aller au-delà des obligations légales et à mettre en œuvre toutes les démarches bénéfiques pour la société. Une méthodologie interne d'analyse et de gestion des risques des fournisseurs de l'immobilier a été définie. Hermès souhaite que ses partenaires puissent également être acteurs de cette ambition. Les fournisseurs sont ainsi invités à déterminer leur profil « RSE » auprès d'Ecovadis dans la continuité de la stratégie d'achats responsables du groupe. En 2019, sur le périmètre de l'immobilier, 35 sociétés ont répondu favorablement et 28 sont en cours d'évaluation. Selon l'importance des risques identifiés, un audit sur site est diligenté auprès de sociétés tierces spécialisées. Leur mission est de déterminer les plans d'actions qui sont transmis aux fournisseurs pour actions avec un suivi interne par le groupe Hermès.

Toute nouvelle société souhaitant entretenir une relation commerciale récurrente est soumise lors de son processus de qualification à un audit Ecovadis. Un accompagnement dédié peut aussi être mis en place au travers d'un audit approfondi sur site sous la supervision des équipes immobilières.

L'Esat des micocouliers, fournisseur exclusif des cravaches Hermès

Hermès confie depuis 1991 toute la fabrication de ses cravaches, sticks de dressage et chambrières à l'Esat des Micocouliers, à Sorède, dans les Pyrénées Orientales. Dans cet établissement ouvert aux personnes en situation de handicap mental, une trentaine d'artisans perpétue la tradition de tressage de ce bois souple et résistant au pied des Albères, avec la même exigence que les centaines d'habitants du village qui s'y sont employés des décennies avant eux. Après l'avènement de l'automobile, la renommée des cravaches ou « fouets » de Sorède s'est recentrée sur le monde de l'équitation et l'univers du cirque. Il ne restait qu'une petite production lorsqu'une association de la région a eu l'idée de la relancer à la fin des années 1970 par l'intermédiaire d'un centre d'aide au travail des personnes handicapées. Le savoir-faire et les objets qui en découlent ont pu ainsi traverser le temps et ils se vendent dans le monde entier. Les premières relations entre Hermès et l'Esat des Micocouliers remontent aux années 1980. La maison est devenue aujourd'hui l'un de ses principaux clients.

2.6.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les relations qu'Hermès entretient avec ses fournisseurs et partenaires sont notamment liés aux ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

N°5 : Égalité entre les sexes

- 5.1 *« Mettre fin aux discriminations à l'égard des femmes »*
  Dans la continuité de la politique interne sur l'égalité de traitement, notamment à l'égard des femmes (chapitre 2.2.2), Hermès veille à l'application de ce principe vis-à-vis de ses fournisseurs.

N°8 : Travail décent et croissance économique

- 8.5 « *Contribuer au plein-emploi* »
  Le groupe, par la croissance de son activité, contribue au développement économique de son tissu fournisseur. Il étend sa démarche d'employeur responsable et accompagne ses fournisseurs et partenaires là où ils opèrent.
- 8.5 « *Travail décent pour les personnes en situation de handicap* »
  Hermès confie de nombreux travaux au secteur aidé en France.
- 8.7 « *Éthique et vigilance sur les conditions de travail, y compris travail des enfants et travail forcé* »
  Le groupe a une exigence particulière et affirmée en matière d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale. Elle s'applique dans le cadre des relations liant le groupe à ses fournisseurs, et qu'elle qu'en soit la nature, par des engagements de confidentialité, de loyauté commerciale ainsi que de bonne conduite sociale, environnementale et éthique. Ces engagements couvrent la vigilance portée sur le travail forcé, le travail des enfants.
- 8.8 « *Santé, sécurité sur le lieu de travail* »
  Par un suivi permanent dans le cadre de son plan de vigilance, Hermès est attentif à ce que ses fournisseurs respectent les bonnes pratiques en la matière.

N°16 : Paix, justice et institutions efficaces

- 16.5 « *Réduire la corruption et la pratique des pots de vin* »
  La politique éthique et de conduite des affaires d'Hermès réprouve et interdit tout comportement illégal sur ce sujet, qui donne lieu à des travaux de formalisation et de contrôles renforcés depuis 2017 dans le cadre de la loi française.

Plantation de mangrove avec l'association Yagasu en Indonésie soutenue par le Fonds Livelihoods

2

2.7 LES COMMUNAUTÉS : PARTIES PRENANTES ET ANCRAGE TERRITORIAL

Introduction

Conscient de sa responsabilité en matière de contribution au développement des territoires, Hermès développe ses activités manufacturières en France. Avec plus de 400 sites à taille humaine (manufactures, magasins, sites logistiques, bureaux) dans le monde, Hermès contribue au développement durable des régions, par le biais de l'emploi (3 699 postes créés depuis cinq ans) et privilégie la création de valeur durable (recrutements sur le bassin d'emploi, formation des collaborateurs…).

Le groupe Hermès joue un rôle d'entreprise citoyenne là où il opère, s'inscrivant dans la durée par des actions locales économiques, sociales, culturelles, ou sous toute autre forme. Ces diverses initiatives permettent au groupe d'exprimer sa singularité, de rayonner dans de nombreux territoires et de créer des liens constructifs avec des acteurs économiques locaux. Ces relations harmonieuses avec les parties prenantes contribuent à l'impact positif de la maison et renforcent la fierté d'appartenance des collaborateurs.

En complément, les filiales et sites de la maison organisent des opérations généreuses à vocation locale. Les actions de formation et de sensibilisation sur le développement durable, menées par la direction groupe et les différentes entités, donnent une meilleure compréhension des enjeux. Elles suscitent et développent la volonté des collaborateurs de s'impliquer davantage sur ces sujets très divers, chacun à sa façon. Accorder du temps, donner de sa personne, s'ouvrir aux autres, et rendre au monde une partie de ce qu'il donne… À travers le monde, une multitude de projets d'intérêt locaux vit grâce à Hermès.

Les valeurs fondatrices d'Hermès s'expriment également à travers la Fondation d'entreprise Hermès, créée en 2008, qui soutient des projets de mécénat valorisant les savoir-faire et leur transmission, ainsi que la biodiversité.

Les interactions du groupe avec ses parties prenantes illustrées notamment dans ce chapitre se déclinent comme suit [1.]:

1. *Liste non exhaustive.*

L'engagement citoyen d'Hermès a été reconnu à plusieurs reprises par des organismes indépendants, tels que des agences de notations et classements ESG dédiés, au travers de leurs notations 2019. Pour sa première participation active à plusieurs évaluations et classements, Hermès se positionne parmi les entreprises vertueuses sur ces sujets. Ces évaluations ont fait l'objet d'un choix délibéré de la part d'Hermès pour leur représentativité des enjeux prioritaires du secteur, comme par exemple (non exhaustif) auprès des analyses suivantes :

SUJET	Evaluateur	Score 2018	Score 2019
Climat	CDP	F	B
Water	CDP	F	B
Forest	CDP	F	B
Risks ESG	ISS Oekom	D	C
Risks ESG	Sustainalytics	52	72
Création de valeur positive	Indice de Positivité	40,90%	75,60%

Le CDP est une organisation internationale qui enregistre les performances environnementales de plus de 8 400 entreprises depuis 2002, et notamment sur leurs actions en matière climat. Les notes moyennes du secteur "apparel design" et Europe sont de C pour le climat et les forêts (Climat & Forest) et B- pour l'eau (Water).

ISS Oekom est une agence d'évaluation spécialisée dans la notation extra-financière ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Ses évaluations vont de D- à A+. Pour être évalué "prime", les entreprises doivent atteindre le niveau C+.

Sustainalytics est une agence de rating qui évalue les entreprises cotées sur la base de leur performance ESG. Hermès est évalué comme "outperformer" et 4ème de son "peer group" au niveau mondial.

L'indice de positivité est une analyse française menée par l'Institut de l'Economie Positive sur les entreprises du CAC 40. La moyenne du panel est de 51% (C+). Avec 75,6% (B+), Hermès se classe en tête des entreprises françaises sur les critères étudiés (conditions de travail, partage de la valeur, empreinte environnementale, formation et recherche, vision stratégique de long terme).

2.7.1 ENJEU : ASSUMER UNE RESPONSABILITÉ TERRITORIALE EN FRANCE

La responsabilité territoriale d'Hermès en France mobilise les ressources de ses territoires d'implantation, qui s'en trouveront valorisés, régénérés, transformés et révélés.

2.7.1.1 POLITIQUE

Hermès fait le choix d'implanter ses sites manufacturiers essentiellement en France. C'est notamment le cas pour son activité de Maroquinerie-Sellerie où la logique de développement est celle de l'essaimage : un développement organique reposant sur des sites de production à taille humaine (250 personnes), créés autour d'un noyau d'artisans expérimentés, en charge de la formation des nouveaux.

L'ambition de la maison est de contribuer au développement des territoires par la création d'emplois directs et indirects, mais également par des actions de proximité.

2.7.1.2 ACTIONS MISES EN ŒUVRE ET RÉSULTATS

Stratégie d'implantation qui intègre les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux

Hermès est présent en France dans 12 des 13 régions avec près de 80 sites (manufactures, magasins, sites logistiques, bureaux) où 9 522 collaborateurs du groupe travaillent. Son modèle de développement artisanal en France lui confère une responsabilité territoriale d'entreprise. La maison s'implante pour longtemps.

Depuis la première implantation en 1837, les sites de production s'établissent dans une logique de respect des expertises régionales. Ainsi le pôle Textile, qui dispose de cinq sites en région lyonnaise (761 emplois), concentre des savoir-faire de la maison dans ce domaine. Ils sont regroupés autour de la Holding Textile Hermès qui rassemble des savoir-faire très complémentaires comme le tissage, la gravure, l'impression, la teinture et les apprêts, la confection. Le projet d'extension « passerelle », lancé en 2019 est l'illustration concrète de la volonté de la maison de contribuer à la pérennisation de savoir-faire locaux. Ce projet d'envergure à Pierre-Bénite (près de Lyon) a pour ambition d'accueillir deux nouvelles lignes d'impression et de créer à terme 120 emplois supplémentaires. La finalisation du projet est prévue pour 2021.

La CATE, site de fabrication de porcelaine, est implantée dans la région limousine (217 emplois), berceau des métiers de la porcelaine, avec Beyrand, imprimeur de chromo depuis 1926, qui a rejoint le groupe en 2013. Les travaux en cours de rénovation et d'extension seront livrés pour le second semestre 2020. Dans le Périgord, le site de Nontron est un bon exemple de la volonté du groupe de développer son empreinte locale. Hermès, a permis grâce à l'implantation de son site de production de porcelaine, l'embauche de 200 personnes touchées par la fermeture d'un site industriel. Aujourd'hui, avec trois entreprises, Hermès emploie 471 personnes à Nontron. Enfin, la Maison Saint-Louis, née en 1586, est nichée au cœur de la forêt lorraine, qui concentre toutes les matières premières nécessaires à la fabrication du cristal. Elle conserve plus de 10 000 moules pouvant être réactivés à tout moment pour façonner des objets en cristal de la manufacture.

Les sites maroquiniers, quant à eux, continuent de se déployer pour répondre aux demandes des clients. Sur les 17 manufactures Cuir, toutes implantées en France, huit ont ouvert depuis 2015 : Maroquineries Iséroise, Tardoire, Héricourt, Normandie, Saint-Junien, Allan). La Maroquinerie de Fitilieu a ouvert en 2019. Plusieurs projets

d'ouverture de nouveaux sites ont été lancés : la Maroquinerie de Guyenne à Saint-Vincent de Paul et la Maroquinerie de Montereau dont les ouvertures sont prévues fin 2020. Dans la logique de constitution de pôles, les ouvertures d'une seconde maroquinerie en Normandie ainsi que dans les Ardennes sont prévues respectivement en 2021 et 2022.

Les choix de nouveaux sites répondent à un souhait d'ancrage territorial sur trois plans : respect des expertises locales, pérennisation des savoir-faire et volonté de création d'emplois locaux permettant de faire vivre les territoires.

Ces sites sont construits selon plusieurs typologies d'opportunités : bassin de main-d'œuvre, reprise de sites déjà existants et changement d'activité, où nouvelles implantations. Les lieux sont volontairement déployés autour des écoles de formation en maroquinerie. Les localisations géographiques des sites se répartissent dans la France entière, avec une logique de pôles régionaux notamment dans le cuir (voir carte d'implantation chapitre 1.7.2).

Sur un plan environnemental, les engagements du groupe sont intégrés dès l'amont pour obtenir des bâtiments répondants à ses ambitions en termes de normes et d'impact. Les projets d'ouverture de sites font tous l'objet d'une étude environnementale, déposée dans les services instructeurs, en même temps que le permis de construire. Les études des sols, le respect de la biodiversité, entre autres, s'inscrivent dans ce processus. L'histoire de l'architecture locale, les matériaux emblématiques de la région sont également intégrés dans la réflexion et conception des nouvelles manufactures. Les choix des projets de construction des deux futures maroquineries (à Louviers et dans les Ardennes) portent notamment cette ambition.

Les chantiers des deux maroquineries définitives sont en cours (Montereau et Guyenne), conçus pour respecter les normes HQE+ et se déroulent en lien très étroit avec toutes les parties prenantes. Les entreprises locales sont priorisées dans les appels d'offres quand elles répondent au cahier des charges.

Les deux sites prévoient l'installation de restaurants d'entreprise en étudiant la possibilité d'approvisionnement dans des filières locales, avec des maraîchers de proximité.

En complément, les implantations des sites organisées par pôle (maximum trois sites) favorisent les synergies de projets, le recrutement d'expertises, la montée en compétences et présentent des opportunités de mobilités internes assurant la durabilité du modèle.

Le lien avec les collectivités territoriales pour une contribution à la vie du territoire :

Afin de contribuer au développement des territoires qui les accueillent, les projets d'implantations se font en lien avec la communauté de communes. Ils permettent d'aborder les impacts liés notamment à la mobilité (plans de mobilité, impacts sur les transports) ainsi que le risque industriel avec le suivi de la réglementation HSE.

Une attention très particulière est portée au potentiel du bassin d'emploi de proximité, des infrastructures de transport, des possibilités d'hébergement à proximité, des infrastructures scolaires pour les familles. La qualité du partenariat avec les mairies est déterminante, comme par exemple à Saint-Vincent de Paul (Gironde), où Hermès accompagne le projet municipal de village en transition, porté par l'ambition d'une vraie vie locale pour les familles qui s'y installent.

Valorisation des métiers artisanaux et création emploi

Les différents sites entretiennent un lien étroit avec les Pôles emploi et avec les écoles. L'objectif est de contribuer à la formation des nouvelles générations d'artisans, de donner de la visibilité aux offres et aux métiers, de permettre la pratique et d'expliquer aux jeunes générations les métiers de la maroquinerie. Quelle que soit l'activité (cuir, textile…) et la localisation géographique des sites, cette démarche se concrétise par :

- l'organisation d'informations collectives avec Pôle emploi ;
- des visites d'ateliers par des lycéens pour découvrir les métiers artisanaux (du cuir, notamment) ;
- des interventions dans les collèges pour présenter les métiers et intervenir avant l'orientation ;
- la structuration de filières de formation locales adaptées. Ainsi à Montereau, Hermès œuvre à la création d'une filière « bac pro maroquinerie » au sein du lycée professionnel de proximité.

Cette année, Hermès a créé 676 emplois en France. En sus de cet impact direct, les implantations, souvent dans des territoires ruraux, posent les bases d'une revitalisation locale significative pour les communautés concernées : stimulation de la consommation de proximité, soutien à l'immobilier, influence sur les besoins collectifs (maintien des classes dans les écoles, support aux transports, etc.) et les ressources des municipalités *via* la fiscalité.

Le développement régional favorise également l'essor d'écoles et de dispositifs de formation locaux, dont une partie des élèves seulement rejoignent le groupe.

En complément, voici quelques illustrations concrètes des opérations conduites en 2019 :

Cuir

Pour tout projet, un atelier provisoire est mis en place pour une durée de 18 à 24 mois avant l'ouverture du site, dans des bâtiments existants rénovés selon les exigences du groupe. Le recrutement est réalisé localement. Ces ateliers provisoires sont rattachés à un site référent, et des formateurs internes assurent la transmission des savoir-faire. La première promotion, composée d'une trentaine d'artisans, est recrutée en fonction des habiletés manuelles *via* la MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) sur la base d'aptitude manuelle et sans CV, élaborée avec Pôle emploi. Tous les six mois, une nouvelle promotion est intégrée et formée, puis les artisans bénéficient d'une formation continue par des tuteurs. À l'ouverture, une centaine de personnes sont déjà opérationnelles pour lancer l'activité de la maroquinerie. À terme, l'effectif moyen est de 250 artisans (300 par site au maximum) et atteint en moyenne dans les trois années qui suivent l'ouverture. Cette jauge permet de conserver la dimension artisanale, et une qualité de lien entre les collaborateurs et leur management.

Le développement des ateliers provisoires ouverts en 2018 à Saint-Vincent de Paul, en Gironde, et à Montereau, en Seine et Marne, se sont poursuivies selon cette méthode et deux promotions d'environ 30 personnes ont été recrutées localement sur chacun des sites, soit plus de 120 créations d'emploi pour ces seules maroquineries.

Dans cette même logique d'implantation régionale, un nouveau pôle est né en 2019 : le pôle normand. Un site provisoire a ouvert en septembre 2019 à Louviers pour permettre l'arrivée de nouvelles promotions, près de la Maroquinerie du Val de Reuil, inaugurée en 2015. Une première promotion d'une trentaine de personnes y a été recrutée et accueillie en septembre. Le projet de Louviers est mené en lien très étroit avec la mairie, la communauté d'agglomération et les parties prenantes locales. L'ambition environnementale du projet de construction correspond au niveau le plus élevé de performance énergétique et d'objectifs de développement durable jamais fixé pour un projet de maroquinerie.

Enfin, en 2019 la décision a été prise d'ouvrir une 21e maroquinerie dans les Ardennes, afin de créer un pôle ardennais dès 2020. Ce projet porte lui aussi un engagement de 300 créations d'emploi à terme localement, à Tournes, village proche de Charleville-Mézières, avec la volonté de participer à la dynamisation du territoire. Cette nouvelle implantation, respectueuse de l'environnement et de la qualité de vie des habitants, bénéficiera à travers ses créations d'emploi aux activités commerciales, de loisirs, associatives et scolaires.

Par ailleurs, les sites maroquiniers se mobilisent en faveur de la vie locale :

- la maroquinerie de Belley participe à des Commissions Emploi Formation mensuelles locales avec les parties prenantes au sein de Bugey Développement ;
- les équipes du pôle Savoie-Dauphiné interviennent dans des lycées pour présenter le métier et la filière maroquinerie à des élèves ;
- plusieurs Pôles (Savoie-Dauphiné, Sud-Ouest, Franche-Comté…) accueillent des classes d'étudiants dans leurs sites pour faire découvrir l'artisanat ;
- dans le cadre du projet *Manufacto* de la Fondation d'Entreprise Hermès (chapitre 1.9) mené en région parisienne, à Lyon et en Franche-Comté, plusieurs artisans sont intervenus en 2019 dans les écoles, collèges et lycées partenaires ;
- à Pantin, un partenariat a été développé avec Plaine commune pour accueillir des jeunes issus des quartiers défavorisés en formation, *via* l'Apels (Association pour l'éducation par le sport). Sept jeunes ont démarré à l'automne 2019 ;
- de nombreux sites confient à des EA/Esat ou d'autres prestataires locaux des prestations de formation, des travaux d'entretien, etc (voir 2.6.1.2).

Textile

Dans le cadre du projet Passerelles, la filière Textile a signé une Convention avec la Métropole de Lyon, par le biais de la Maison Métropolitaine de l'Insertion par l'Emploi, s'engageant à faire réaliser un certain nombre d'heures d'insertion auprès de publics prioritaires par les entreprises sous-traitantes intervenant sur les chantiers Passerelles :

- animation et suivi par des consultants spécialisés de la Métropole ;
- pilotage en direct et accompagnement des entreprises pour la mise en œuvre de leurs engagements (aide au recrutement, mise en relation avec les organismes spécialisés…).

La filière a également participé au Forum Emploi de Lyon, avec 80 candidats reçus, ainsi qu'au Forum « 1000 entreprises pour l'emploi » à la Maison de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Lyon.

HTH entretient des relations privilégiées avec le CFA textile et FrenchTex, la plus importante organisation professionnelle régionale textile de France. Elle participe à ce titre aux conseils d'administration du Cepitra, de la Chambre d'Apprentissage des Métiers Textile et de l'AR2I (OPCO).

Le pôle participe à la communauté « Alliances et Territoires », qui se réunit une fois par trimestre pour aborder des sujets d'actualité ou des problématiques liées au recrutement, à la formation et au développement des compétences. Alliances et Territoires est un réseau de 16 entreprises lyonnaises, en partenariat avec l'ALLIES et la MDEF, engagées pour le développement des compétences et l'employabilité des salariés dans une démarche de GPEC-T visant à favoriser le développement des compétences individuelles et collectives sur le bassin lyonnais.

Le partenariat avec l'agence Open emploi (agence d'intérim à vocation sociale, engagée en faveur de l'emploi des personnes issues de la diversité), s'est poursuivi et a permis de réaliser trois recrutements (missions intérim/CDD) de personnes en situation de handicap pour un poste de visiteuse textile.

Tanneries

L'implantation et l'activité des tanneries sont propices au développement d'échanges avec les parties prenantes, notamment sur les sujets environnementaux. Ainsi les Tanneries du Puy ont organisé des réunions sur les enjeux de l'eau avec les riverains et les mairies des communes environnantes, ainsi que la communauté d'agglomération du Puy. Elles ont aussi été visitées par des collaborateurs de l'agence de l'eau, des conseillers du Pôle Emploi du Puy ou encore des écoliers voisins.

La Tannerie de Montereau a proposé une rencontre aux élus de la collectivité territoriale, autour des enjeux de l'eau sur le territoire. Elle a présenté à la Communauté de Communes du Pays de Montereau – CCPM et aux entreprises locales son projet conjuguant Tannerie et Maroquinerie. Elle s'est également impliquée dans le groupe de travail initié par la CCPM pour redynamiser la zone d'activité et développer des projets communs (gestions des déchets, utilisations des énergies…).

La Tannerie de Cuneo, en Italie, a construit un partenariat avec le Consorzio Socio Assistenziale (agence publique d'aide aux personnes handicapées) pour équiper un véhicule adapté au transport de PMR et utilisé par le réseau associatif de Cuneo. En retour, le Consorzio mène des actions de sensibilisation au handicap au sein de la Tannerie (services disponibles pour les personnes handicapées, possibilités d'intégration, aides au recrutement).

Autres métiers

Hermès Femme a développé depuis 2017 un partenariat avec l'association Jean-Luc François, dont le Programme Couture et Métiers développe les compétences des personnes éloignées de l'emploi. En 2019, dans ce cadre, une stagiaire migrante en insertion professionnelle a pu être accueillie au sein de l'atelier prêt-à-porter Femme. Au total, trois personnes ont été accueillies pour des stages de 15 jours depuis le début du partenariat, et toujours avec succès.

Hermès Parfum et Beauté travaille régulièrement avec le Cap Emploi 27 (Opération « 30 jours pour trouver mon emploi ») ou encore la ville de Val de Reuil (participation au Forum emploi/alternance en mars 2019). Elle a également participé au forum Handisup qui a réuni une centaine d'étudiants en situation de handicap en recherche de stage, d'une alternance ou d'un emploi d'été.

Hermès Commercial a développé à Bobigny un partenariat avec le PLIE (Plan Local d'Insertion par l'Emploi), qui accompagne des personnes en recherche d'emploi dans la construction de leur parcours vers le retour à l'emploi.

Les parties prenantes, dès qu'elles sont sollicitées, se montrent très ouvertes et réactives avec la volonté d'avancer ensemble et de s'apporter mutuellement dans le cadre des recrutements conduits.

Relations avec les élus

En 2019, Hermès a réuni pendant une journée 17 élus des communes dans lesquelles des sites de production sont implantées, avec leurs directeurs respectifs ainsi que deux membres du Comité exécutif et les directeurs généraux des activités maroquinerie, tannerie et développement durable. L'objectif était de renforcer le dialogue et les actions avec les élus des collectivités dans lesquelles la maison est implantée. Après une présentation d'Hermès, des groupes de travail ont évoqué la mise en commun des bonnes pratiques et les attentes complémentaires pour se développer ensemble.

A la suite de cette journée, de nombreuses actions concrètes ont été initiées ou amplifiées en matière d'aide au recrutement local, d'aménagement vicinal, d'appui aux collaborateurs nouvellement installés dans les communes, d'actions de protection de l'environnement ou pour accroître l'efficacité des dispositifs de formation professionnelle locaux.

Seine Saint-Denis

Hermès a rejoint l'association Réseau Entreprendre 93 dès sa création en 2003. Il participe, avec les autres membres, à la sélection, au soutien financier et au coaching de projets de création d'entreprise dont le point commun réside dans leur fort potentiel de création de postes. En 16 ans, 1 700 emplois ont été créés par 175 nouvelles entreprises par ce dispositif. Une dizaine de collaborateurs de la maison s'impliquent à présent dans le conseil auprès des jeunes pousses cultivées par le Réseau Entreprendre 93. Entre Pantin et Bobigny, les sites d'Hermès implantés en Seine-Saint-Denis représentent une surface totale 100 000 m^2 et accueillent 2 000 collaborateurs, dont 400 vivent dans le département. Cette proportion est amenée à croître grâce au relais assuré auprès des candidats par la Maison de l'Emploi à Pantin. S'il est l'un des principaux employeurs de la Seine-Saint-Denis, Hermès s'implique aussi dans la promotion des talents de ce territoire.

À Pantin, la maison a aussi apporté son concours à la municipalité pour créer la maison Revel, un centre de promotion des métiers d'art et du design, ou encore un « atelier des métiers » à la maison de l'emploi. Axel Dumas, gérant d'Hermès, a renforcé ce partenariat par la signature, en 2017, d'une charte Entreprise-territoire avec Est Ensemble. Cette communauté de neuf communes englobe Pantin et Bobigny, où Hermès s'est également fixé. Hermès s'implique dans la promotion des talents, à travers diverses initiatives en Seine-Saint-Denis, au-delà de son apport comme l'un des plus importants employeurs du département. L'un des objectifs est de renforcer encore la participation de l'entreprise au développement économique et à l'emploi local, en échange de bonnes conditions d'accueil.

Plus de 280 opérations solidaires à travers le monde

2.7.2 ENJEU : UNE ENTREPRISE CITOYENNE

Hermès veille à s'intégrer de façon harmonieuse dans le tissu économique local. La maison veut être une entreprise citoyenne engagée dans la vie des communautés avec lesquelles elle construit et entretient des liens. Son modèle de développement artisanal en France lui confère une responsabilité territoriale d'entreprise, et même au-delà car ses collaborateurs contribuent au développement de leurs communautés à travers des actions simples. Accorder du temps, donner de sa personne, s'ouvrir aux autres, recevoir… À travers le monde, une multitude de dispositifs existent chez Hermès.

2.7.2.1 POLITIQUE

La politique du groupe est de s'assurer que chaque site de production et de distribution de la maison entretienne un dialogue avec les autorités locales et les parties prenantes dans l'objectif d'une bonne insertion dans le tissu local, de rapports de confiance, de bon voisinage et de contribution citoyenne, dont les exemples les plus prégnants sont déclinés ci-dessous.

2.7.2.2 PLAN D'ACTION ET RÉSULTATS

Responsabilité d'entreprise

Hermès participe à la création de valeur en France notamment par l'emploi direct de 9 522 collaborateurs et le recrutement en 2019 de 676 personnes (527 l'an dernier). (voir chapitre 2.7.1). Les ventes du groupe sont réalisées à 87 % hors de France, contribuant positivement ainsi à la balance commerciale.

La charge d'impôt du groupe s'élève à 751M€, soit un taux de 33,1% (à comparer au taux courant d'imposition en France de 34,43% - voir note 10 du chapitre 5).

En matière fiscale, le groupe suit les recommandations du standard de reporting RSE GRI 207 :

1. La stratégie fiscale d'Hermès s'articule autour des principes suivants : Le respect par toutes les sociétés du groupe des réglementations en vigueur dans les Etats où ces sociétés sont implantées.

- Le respect des délais prévus par les réglementations applicables dans chaque Etat, pour le dépôt des déclarations requises et le paiement des impôts dus.

- L'imposition de bénéfices là où s'exerce l'activité qui les génère.
- L'absence de création de structure juridique ou de mise en place d'opérations pour satisfaire un objectif principalement fiscal
- La lutte contre l'évasion fiscale avec l'absence de recours à des schémas d'évasion fiscale ou à des structures dénuées de substance.

Cette stratégie fiscale est mise en œuvre par la direction générale finance, qui s'appuie sur des compétences internes (la direction fiscale) et externes en France comme à l'étranger. Cette stratégie est revue et validée par le Comité Exécutif au moins une fois par an.

2. La localisation des activités du groupe repose exclusivement sur des choix opérationnels sans que les aspects fiscaux viennent modifier cette approche. C'est ainsi que la localisation de la production en France, qui est un des éléments de la stratégie du groupe en matière de développement durable, impacte le montant des impôts et taxes payés dans l'hexagone et le taux effectif d'imposition du groupe. Ainsi, la charge d'impôt du groupe s'élève à 751 M€ (voir chapitre 4.1), soit un taux effectif d'impôt de 33,1 % (à comparer au taux d'impôt courant français de 34,4 %) ;

3. Les positions fiscales du groupe sont suivies et contrôlée par la direction fiscale, directement rattachée à un membre du Comité Exécutif, et dont un des objectifs est d'anticiper, d'identifier, et de gérer avec la direction financière les enjeux fiscaux. Elle contribue à l'identification d'éventuelles de pratiques non conformes ou non éthiques, en complément du dispositif interne « H-Alert » ouvert à tous les collaborateurs.

4. Le groupe, dans le cadre de ses obligations fiscales remet chaque année à l'administration fiscale française une déclaration des prix de transfert et une déclaration pays par pays (« CBCR »). Le CBCR est établi conformément aux recommandations de l'OCDE (reprises par la réglementation fiscale française). Il fait l'objet d'un échange d'informations entre les administrations fiscales des pays où le groupe est implanté. Dans les États où l'échange d'information n'est pas opérationnel, le groupe dépose un CBCR auprès de l'administration fiscale locale.

Par ailleurs, Hermès met l'homme au cœur de son activité et de son quotidien. Au-delà des actions liées à ses activités propres, elle joue en complément un rôle d'entreprise citoyenne là où elle opère, en développant des relations harmonieuses et constructives avec les parties prenantes. Les sites manufacturiers interagissent avec les municipalités, les communautés de communes, et les missions locales comme l'Action logement. Hermès coopère avec les associations partenaires de l'emploi, mais aussi avec les lycées et les écoles (Mission Locale, écoles et lycées, Action Logement…) qui viendront nourrir la maison de nouveaux et jeunes talents, contribuant ainsi au rayonnement de la maison. Hermès s'attache également à tisser des liens et à soutenir le secteur du handicap : pour des actions ponctuelles touchant à l'activité quotidienne des sites (maintenance, prestations repas, …) ou pour des partenariats de long terme comme cela est le cas avec l'Esat des Micocouliers, la maison construit des ponts au-delà des diversités. Entreprise engagée et responsable, entreprise apprenante, Hermès affiche sa volonté de rendre au monde ce qu'il lui apporte au travers de nombreuses initiatives locales, en lien avec leurs contextes spécifiques, à l'échelle nationale comme internationale.

Des engagements concrets et généreux : dons financiers, dons en nature et actions de volontariat

Hermès s'attache à multiplier les actions généreuses et porteuses de sens dans les territoires où elle est implantée, mobilisant régulièrement les filiales et les sites manufacturiers. Ces initiatives sont parfois portées par le groupe, ou localement et gérées de manière décentralisée. Les idées et motivations des collaborateurs sur différents sujets sont très souvent accueillies positivement. Depuis 2017, le groupe a renforcé ses engagements en matière d'actions généreuses locales par une note diffusée aux filiales de distribution à l'étranger, qui indique les modalités opérationnelles et financières qu'elles doivent suivre. Ces actions renforcent les valeurs d'Hermès et la fierté d'appartenance des collaborateurs. Elles sont l'occasion de moments de partage et de maillage entre salariés qui s'unissent autour d'un dessein commun, concret, auprès et avec les communautés. Elles illustrent la volonté du groupe de contribuer positivement à un monde meilleur, en soutenant des projets structurés autour de l'éducation, du soutien notamment à l'artisanat, de la solidarité, de la protection de l'environnement et du développement culturel. Les filiales de distribution à l'étranger ont un objectif d'investissement dans leur budget pour ces opérations, en complément des actions de mécénat portées par la Fondation d'entreprise Hermès.

En 2019, à travers le monde, ce sont plus de 3 000 collaborateurs qui se sont mobilisés en dehors ou pendant leur temps de travail afin de mener des actions environnementales, culturelles, ou solidaires auprès des communautés locales. Sur une grande variété de champs d'intervention, plus de 280 actions concrètes significatives, soit plus de 4 700 heures, ont pu être menées, avec une volonté d'inscription dans la durée et dans la logique multi-locale de « tous artisans du développement durable ».

Les éditions de « Carrés Solidaires » permettent, par exemple, de plébisciter et de soutenir des initiatives solidaires à travers le monde. Ainsi, en 2019, les filiales du Luxembourg, de l'Angleterre, de la Chine, de Hong Kong, et des Etats-Unis ont participé. Les ventes de 3 150 pièces de ces pièces élaborées spécifiquement pour les opérations, ont été réalisées au profit de neuf associations.

Sur le territoire français, 40 actions généreuses ont été réalisées en 2019, que ce soit par un don financier, en nature, ou un don de temps.

En France, la direction du développement durable anime et sensibilise régulièrement les équipes, à l'échelle nationale comme internationale. Ses actions s'inscrivent dans la durée avec des associations ou autres organisations caritatives, elles sont diffusées et mises en œuvre grâce à un réseau d'ambassadeurs.

Au-delà des actions proposées à l'occasion de la semaine du développement durable, dont le programme est répliqué sur tout le territoire, des temps de sensibilisation sont organisés tout au long de l'année. Ainsi, depuis 2016, les collaborateurs d'Hermès International se voient proposer quatre fois par an des paniers solidaires, qui permettent de générer des dons financiers au profit de quatre associations. Celles-ci sont plus précisément actives dans les domaines de l'agriculture durable, de la solidarité étudiante auprès des universités, et des personnes vivant dans la rue.

Pour la 3e année consécutive, une collecte dédiée a permis de rassembler 1 000 kilos de jouets provenant de 13 sites français. L'association

partenaire qui recevra ces jouets œuvre dans le domaine de la réinsertion professionnelle tout en mettant l'accent sur l'économie circulaire.

Depuis 2016, les uniformes saisonniers des vendeurs sont donnés à des associations de réinsertion professionnelle.

Depuis 2013, le site de Pantin est équipé d'une borne de collecte de vêtements et textiles personnels usagés. Les sites de Paris et Bobigny en sont pourvus depuis peu, et en 2019, près de 2 700 kilos de textiles ont pu être collectés et bénéficier à des magasins solidaires ou être recyclés.

Des courses solidaires comme l'Odysséa en région parisienne ou encore en Alsace, profitent à la recherche médicale et permettent l'implication directe des collaborateurs participants.

De nombreuses donations financières sont effectuées également au profit de la préservation de savoir-faire uniques. Dans la région lyonnaise, Hermès apporte un soutien précieux à des musées gardiens d'arts textiles exceptionnels.

À l'international, de nombreuses actions sont également menées, de façon spontanée ou coordonnée par le groupe. Ainsi, pour la 4e année consécutive, 8 pays ont participé à l'Earth Hour, mobilisant 82 magasins qui ont symboliquement éteint leurs lumières pendant une heure le 30 mars 2019. Le *World CleanUp Day* a quant à lui mobilisé 10 pays et près de 400 collaborateurs, qui ont passé en moyenne une demi-journée à collecter, trier et recycler les déchets dans le quartier de leurs bureaux, dans des parcs, et parfois conjointement avec les résidents des communes où se trouvent des sites manufacturiers.

En Europe, de nombreuses filiales se mobilisent autour de la protection de l'enfance, et en 2019, les filiales totalisent 68 actions au bénéfice de leur communautés locales.

En Espagne, des dons financiers et des compagnonnages impliquant des salariés contribuent activement à la lutte contre l'exclusion d'enfants en situation précaire. Des camps d'été permettent de rassembler ces jeunes autour d'activités de loisirs, de santé et d'éducation.

En Angleterre, la filiale soutien depuis avril 2019, et sur un engagement de trois ans, une association de prévention contre la maltraitance infantile.

L'Allemagne contribue financièrement à un programme favorisant l'inclusion des seniors avec les plus jeunes, permettant de rompre ainsi la solitude, au travers de la préparation et de la distribution de petits-déjeuners équilibrés. 1 400 seniors participent à ce programme à l'échelle du territoire. La filiale contribue également au financement d'un programme d'éducation thérapeutique et sociale, et à un programme éducatif plus global dédié aux enfants vivant dans la pauvreté.

L'Italie témoigne de son engagement à travers de nombreuses donations, notamment dans le domaine de la santé.

Plus de cent actions solidaires ont mobilisé les collaborateurs asiatiques et australiens, qui ont contribué activement au soutien et à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales, ainsi qu'à la protection de l'environnement.

En Asie, la Chine a mené une action d'accompagnement et de soutien auprès d'enfants atteints de la leucémie, impliquant sur 10 mois la visite de 37 collaborateurs, en lien avec une fondation locale partenaire. Outre le temps donné à cette cause par les équipes, un don financier et une vente de charité ont permis d'aider matériellement cette fondation. La filiale poursuit activement son soutien auprès des villages de brodeurs Miao, minorité ethnique de la province de Guizhou, et aide ainsi à la préservation de l'héritage des techniques exceptionnelles de broderie. Une visite d'un village ainsi qu'une exposition dédiée aux créations des villageois ont été l'occasion de partager avec le plus grand nombre la beauté de cet art, et d'impliquer 33 collaborateurs dans l'organisation de ces deux événements.

Hong Kong confirme son soutien fort auprès des enfants souffrant d'un handicap de la parole, issus de familles à faibles revenus. La filiale a également soutenu un programme de plantation d'arbres à la suite des désastres causés par le super typhon de 2018, parallèlement à de nombreuses autres actions d'inclusion des collaborateurs auprès des communautés locales : sensibilisation à la mode durable et ateliers d'upcycling, limitation des déchets alimentaires, distribution de coffrets repas aux personnes nécessiteuses…

À Taiwan, pour la 3e année consécutive, 600 écharpes solidaires ont été vendues au profit d'une institution spécialisée dans l'accueil des personnes en situation de handicap. Dans le même contexte d'inscription dans la durée, la filiale aide une association spécialisée dans l'éducation en faveur des enfants vivant dans la pauvreté. Enfin un soutien financier a été apporté à 10 étudiants en situation de précarité, leur permettant ainsi de poursuivre leur parcours scolaire.

Depuis 2017, la Thaïlande soutient un programme de ramassage de produits alimentaires non consommés, qui sont redistribués aux plus nécessiteux. La filiale s'est engagée, en 2019, sur un programme de trois ans dédié au développement social et économique des femmes en situation précaire, dans le district de Omkoi, dans la province de Changmai.

Enfin, la division « Vente aux Voyageurs », qui couvre six pays de la zone Asie-Pacifique, s'est à nouveau mobilisée avec le don de boites orange anonymes, garnies d'objets essentiels et éducatifs pour la jeunesse défavorisée. De nombreuses actions environnementales ont impliqué les collaborateurs sur des actions de nettoyage de plages, de zones urbaines, ou encore de plantations de légumes destinés aux plus démunis.

Hermès Australie s'est associée au ballet de danse de Sydney pour soutenir la prochaine génération de danseurs australiens, dans le cadre du programme de l'année préprofessionnelle. 26 étudiants ont été soutenus financièrement au travers de ce programme. La filiale a fait un don à une ONG internationale en faveur de la biodiversité, afin de contribuer à la restauration des écosystèmes détruits par les incendies qui ont dévasté la région. Elle a également contribué à une mission d'importance mondiale avec les Botanic Gardens & Centennial Parklands, qui s'attachent à la numérisation des spécimens botaniques répertoriés dans les herbiers, à élargir le réseau de ressources en ligne, et à sensibiliser sur l'impact des maladies des plantes en horticulture et en milieu naturel.

La zone Amériques totalise à elle seule une centaine d'actions solidaires en faveur des communautés, dans une grande diversité de champs d'actions.

Au Brésil, la filiale s'est engagée auprès d'une association qui vient en aides aux enfants de la favela de Vila Prudente. Cette association accueille chaque jour 130 enfants et les fait participer à des activités éducatives, sportives et culturelles. Des éléments issus des vitrines ont

revitalisé la salle d'attente d'un hôpital pour enfants, et les équipes ont pu agrandir cet espace et l'ouvrir sur un jardin jusque-là abandonné. Une bibliothèque et des livres sont venus compléter cette action généreuse.

Aux États-Unis, les équipes ont été particulièrement investies dans le soutien des personnes malades ou en situation de handicap, en se réengageant auprès de structures dédiées et innovantes, notamment par la pratique de la thérapie équine. Les collaborateurs volontaires ont pu également donner de leur temps auprès d'enfants malades lors d'ateliers ludiques, ou s'investir dans des programmes dédiés aux sans-abri : nombreuses collectes de biens non périssables, participation à l'élaboration et à la distribution de repas, ou dons financiers à une association qui fournit aux personnes âgées isolées une alimentation saine. Forts des succès des années précédentes, les équipes ont renouvelé leur soutien et leur investissement personnel dans l'aide à la rénovation de logements pour les personnes à faibles revenus, les aidant ainsi à améliorer leur quotidien et celui de leurs familles. Les associations de protection animale n'ont pas été oubliées. Les collaborateurs ont également participé à de nombreuses collectes de déchets en milieu urbain ou sur les plages, ainsi qu'au fleurissement des parcs municipaux.

Le Canada a apporté une contribution financière généreuse aux hôpitaux et à la recherche contre le SIDA, le cancer, l'autisme.

Mécénat de compétences

Hermès souhaite développer l'engagement de ses collaborateurs auprès de l'économie sociale et solidaire, en favorisant notamment l'ancrage territorial. Ainsi, le groupe permet aux collaborateurs d'accompagner sur leur temps de travail les besoins des salariés d'associations dans différents domaines.

Une méthodologie groupe « Mécénat de Compétences » a été élaborée et partagée depuis 2017 au sein des filiales en France dans le but de favoriser des expérimentations. Grâce à ce programme de bénévolat, les collaborateurs en France peuvent bénéficier de cinq jours de travail rétribués pour soutenir le développement d'associations.

En 2019, Hermès a notablement développé le mécénat de compétences auprès des associations partenaires. Ces missions de mécénat de compétences ont porté sur des sujets très variés tels que les ressources humaines, la connaissance des outils informatiques, le reporting, la communication ou le management. Plus d'une trentaine d'ambassadeurs Mécénat de Compétences ont ainsi été formés en France avec l'appui du partenaire expert Pro Bono Lab, pour faciliter le déploiement de cette approche mécénat de compétences au plus près des équipes.

Plus de 240 collaborateurs français se sont mobilisés et 290 jours ont été consacrés au mécénat de compétences en 2019.

Parmi les actions d'envergure opérées en mécénat de compétences, de nombreux collaborateurs ont été mobilisés pour l'association « Le Relais » et ses magasins consacrés à la revente des vêtements d'occasion collectés. Une équipe de 11 visual merchandisers est intervenue dans trois des magasins de l'enseigne Ding Fring pour accompagner les équipes locales dans le relooking complet des magasins et ainsi redynamiser leurs ventes. L'action a permis un transfert de compétences et d'expérience sur la gestion de l'espace, la présentation des accessoires et portants, ainsi que dans la conception et la réalisation des vitrines.

Pour la première fois, Hermès a participé à un challenge Innov'EPA-Entreprendre Pour Apprendre organisé avec les autres entreprises membres du réseau Alliance & Territoires en novembre 2019 au sein du Musée des Confluences à Lyon. L'événement a rassemblé durant une journée 70 jeunes collégiens et lycéens issus de la ruralité et de zones péri-urbaines. 12 collaborateurs des entreprises membres d'Alliance & Territoires se sont engagés pour coacher ces jeunes autour de la pédagogie « entreprendre pour apprendre ». Répartis en équipes, ils ont dû imaginer et présenter un projet de création sur le thème « Comment agir pour un monde meilleur ? ».

En décembre 2019, pendant une semaine, 12 collaborateurs de la maison sont partis apporter leur concours au projet de l'ONG Yagasu en Indonésie. Leur action s'est plus concrètement réalisée, dans le cadre d'une nouvelle campagne de plantation de mangrove, mais aussi dans l'appui par les artisans experts aux initiatives économiques locales autour du textile (batik) et de la fabrication d'objets artisanaux en (bois). L'ONG Yagasu est soutenue plus largement par le fonds Livelihoods, dont Hermès est actionnaire (voir ci-dessous).

En Espagne, trois collaborateurs sont intervenus auprès de deux associations dédiées au soutien des enfants et de leurs familles en danger d'exclusion sociale. Ils ont notamment contribué à l'organisation d'un camp d'été, couvrant différentes nécessités de ces enfants : éducation, loisirs, surveillance…

Hermès Suisse a débuté en 2019 un partenariat avec l'organisation ALAYA et participé à diverses opérations comme des collectes de vêtements dans les locaux de Genève et Zurich, le tri et la distribution de vêtements pour la Fondation Caritas, le nettoyage d'une rivière près de Genève, l'aide à une ferme en permaculture, la réalisation de travaux manuels avec des personnes handicapées… Hermès Suisse octroie à chacun de ses collaborateurs une journée rémunérée par an, pour mener des actions dans le cadre d'Alaya. À ce jour, 63 contributions ont été réalisées, représentant 212 heures de bénévolat et 320 vêtements collectés. Depuis le mois de décembre, par le biais de la plateforme Alaya, les collaborateurs ont la possibilité d'effectuer des dons financiers vers des organisations ou des projets sélectionnés et audités par Alaya, avec un abondement complémentaire de la filiale.

En Angleterre, l'équipe Ressources Humaines a consacré l'équivalent d'une semaine pour former des jeunes et favoriser leur intégration professionnelle *via* l'association caritative NSPCC en charge de la protection de l'enfance. Près d'une vingtaine de jours ont également été consacrés à soutenir le développement professionnel de jeunes.

À Hong Kong, en lien avec l'association Chicken Soup Foundation, trois collaborateurs de la fonction Ressources Humaines ont organisé un atelier de simulation d'entretien de recrutement pour des élèves du secondaire.

Fondation d'entreprise Hermès (voir chapitre 1.9)

Les valeurs fondatrices d'Hermès s'expriment également à travers la Fondation d'entreprise Hermès, créée en 2008, qui accompagne celles et ceux qui apprennent, maîtrisent, transmettent et explorent les gestes créateurs pour construire le monde d'aujourd'hui et inventer celui de demain.

En 2019, la Fondation a souhaité être davantage aux côtés de celles et ceux qui agissent sur le terrain. Parmi les neuf programmes qu'elle mène en soutien à la création ou à la promotion des savoir-faire, certains ont été étoffés, à l'image de l'action en faveur de la préservation de la biodiversité et des écosystèmes. Outre le renouvellement de son soutien au WWF France, la Fondation accompagne désormais l'Atelier Paysan, qui aide les acteurs de l'agroécologie dans l'élaboration d'outils respectueux de notre environnement, et Vigie-Nature École, porté par le Muséum national d'Histoire naturelle, qui associe collecte d'informations pour les chercheurs et sensibilisation des jeunes générations à la fragilité des espèces vivantes. C'est une même exigence de pragmatisme qui a conduit la Fondation à lancer, dans le cadre du programme Artistes dans la Cité, un dispositif de bourses qui permet à des étudiants inscrits dans un cursus supérieur de danse ou de théâtre de poursuivre leurs études dans des conditions matérielles plus favorables.

Le budget du troisième mandat de la Fondation d'entreprise Hermès (avril 2018 – avril 2023) est de 40 M€. Ce budget (rapporté au chiffre d'affaires) est le plus important des fondations d'entreprise françaises (source : étude Carenews du 18 février 2018) .

40M€

Budget de la Fondation d'entreprise (2018-2023)

Hermès Hors les Murs

En 2019, quatre festivals Hermès Hors les Murs organisés à Rome (Italie), Xiamen et Xian en (Chine) et Stuttgart (Allemagne) ont permis à un public majoritairement local, de découvrir l'univers artisanal de la maison. Les artisans de 10 métiers ont pu montrer leurs différents savoir-faire, partager leur expérience, la passion de leur métier et dialoguer avec les visiteurs : Maroquinier, Sellier, Graveur sur soie, Imprimeurs sur soie, Roulotteuse, Confectionneur de cravates, Horloger, Sertisseur, Peintre sur porcelaine, Gantier. Ces événements d'une durée de 6 à 10 jours ont accueilli au cumul plus de 63 000 visiteurs, venus découvrir les démonstrations des artisans. Ces manifestations permettent à la maison d'interagir avec ses parties prenantes, de mettre en valeur les artisans et leurs savoir-faire, mais aussi l'artisanat français d'exception à l'étranger. Ils ont aussi été l'occasion de partager avec les visiteurs les réalisations d'Hermès en matière de développement durable autour de conférences débats et la projection des films "Empreintes sur le Monde" (voir encadrés en fin de chaque chapitre).

Empreintes sur le monde

La mobilisation d'Hermès, entreprise citoyenne, en faveur de ces communautés, des territoires mais aussi de la planète et de ses ressources fait l'objet d'une série de films réalisés par Frédéric Laffont, « Empreintes sur le monde », comme autant d'engagements portés par la maison. En 2019, cette collection s'est étoffée de deux nouveaux films. Le premier, à Saint-Ouen, dresse le portrait d'artisans qui transmettent leurs savoir-faire à des élèves dans le cadre du programme Manufacto porté par la Fondation d'Entreprise Hermès au sein d'établissements scolaires. Le second film, tourné à Hong Kong, dévoile l'activité de l'un des 15 ateliers de réparation de la maison. Plusieurs artisans s'emploient avec la plus grande exigence à restaurer des objets Hermès. Rendus durables par la noblesse de leur matière et le savoir-faire artisanal, ces objets illustrent les paroles de Robert Dumas : « Le luxe, c'est ce qui se répare. » Une sélection de films de cette collection a été projetée en France (Marseille, Lille, Bordeaux), et à l'international (Nashville, New York, Copenhague, Milan, Stuttgart) et diffusée à la télévision sur une chaîne documentaire de Shanghai. Autant de canaux pour partager le plus largement possible la façon dont Hermès déploie ses valeurs artisanales.

Livelihoods

Hermès est partenaire depuis 2012 du fonds Livelihoods (LH) qui vise à améliorer durablement les conditions de vie de communautés défavorisées en développant des projets à large échelle ayant un réel impact contre le changement climatique (www.livelihoods.eu).

Livelihoods a pour vocation d'investir dès l'origine (avec une approche entrepreneuriale et un risque d'investissement) dans trois types de projets (écosystèmes, agroforesterie, énergie) en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. Le fonds rassemble 10 partenaires : Danone, Crédit Agricole, CDC, Schneider Electric, La Poste, Hermès International, Voyageurs du Monde, SAP, Firmenich et Michelin. La durée initiale du fonds LCF1 est de 24 ans, et la durée d'un projet varie entre 10 et 20 ans. Le fonds comporte deux compartiments (LCF1 et LCF2). LCF1, lancé en 2011, est le seul qui génère des crédits carbone à ce jour. Le compartiment LCF2, lancé en 2017, d'une taille supérieure au LCF1, est à mi-parcours de son processus d'investissement, notamment par l'extension de projets du compartiment LCF1. Il ne délivre pas de crédits pour le moment.

LE FONDS CARBONE LIVELIHOODS #1

9 projets d'envergure avec des résultats sociaux et environnementaux concrets

1 M	130 M	120 000	10 M	9	40 M €
de bénéficiaires des projets	**d'arbres plantés**	**familles équipées de foyers de cuisson améliorés**	**de tonnes de CO^2 séquestrées sur 20 ans**	**projets en cours (Asie, Afrique, Amérique Latine)**	**d'investissement**

Les projets génèrent des bénéfices pour les communautés locales, pour les écosystèmes, mais également pour les partenaires au sein du fonds, qui obtiennent au fil du développement des projets, et au prorata de leur investissement, des crédits carbone à fort impact environnemental et social. Ces projets, dont une des caractéristiques est d'étendre leur portée à très large échelle, et pour des périodes allant de 10 à 20 ans, sont les suivants :

- **restauration et préservation d'écosystèmes naturels**, par exemple des mangroves. Près de 8 000 hectares ont ainsi été replantés en Casamance (projet « Océanium ») ; 4 500 hectares dans le delta du Gange (projet « News ») ; 5 000 hectares en Indonésie (projet « Yagasu »). Ces projets sécurisent les populations (protection contre les cyclones ou l'invasion des eaux salées) et apportent des ressources alimentaires par la régénération des écosystèmes ;
- **agroforesterie et restauration des sols par des pratiques agricoles durables**. Avec le soutien de la Fondation Naandi, les communautés tribales Adivasi de la vallée d'Araku ont planté six millions d'arbres (fruits, bois de chauffe et de construction…) dont trois millions de caféiers, *via* des modèles agroforestiers. Au Guatemala, 4 000 hectares d'arbres et de plantes vivrières sont plantés sur la montagne du Cerro San Gil (projet « Fundaeco ») et permettre aux familles paysannes d'augmenter leur sécurité alimentaire et leurs revenus, tout en protégeant la biodiversité. Au Kenya (projet VI « Agroforestry ») sur les pentes du Mont Elgon, à proximité du lac Victoria, les moyens de subsistance de 30 000 petites exploitations agricoles vont s'améliorer par une intensification de l'agriculture respectueuse des ressources naturelles (Sustainable Agricultural Landscape Management – SALM) et le développement de la production laitière. Le projet contribue également à la protection des ressources en eau et génère des impacts sociaux positifs pour le travail des femmes ;

- **accès à l'énergie rurale réduisant la déforestation**. Au Kenya, le projet « Hifadhi » a équipé 60 000 ménages de foyers à bois améliorés qui en réduisent notablement la consommation, réduisant la pression sur les forêts, les temps de collecte du bois pour les familles, ainsi que les expositions aux fumées toxiques des anciens dispositifs de cuisson. Au Burkina Fasso, avec l'appui de l'ONG Tiipaalga, 30 000 foyers améliorés ont été installés dans les villages par leurs habitants, avec une démarche visant à sécuriser leur utilisation sur la durée dans une zone sahélienne. Grâce au soutien financier de l'AFD (Agence française de développement), un volet agroforesterie a été ajouté à ce projet. Au Pérou, le projet ITYF (du nom de l'ONG Instituto Trabaja y Familia) a installé 30 000 foyers à bois améliorés ainsi que des kits d'hygiène auprès de familles en grande pauvreté dans les Andes péruviennes. En parallèle, le projet est porteur de formation et de sensibilisation sur la santé (réduction des fumées toxiques, importance de faire bouillir l'eau, gestes d'hygiènes de base…) et aura bien entendu un impact significatif contre la déforestation.

En 2019, les projets ci-dessus ont impacté la vie de plus d'un million de personnes, et contribué à replanter plus de 130 millions d'arbres, soit une surface équivalente à cinq fois la superficie de Paris, à équiper 120 000 familles de foyers de cuisson améliorés qui réduisent la déforestation et préservent la santé des femmes, pour un total de 10 millions de tonnes de CO_2 séquestrées ou évitées (les projets durent entre 10 et 20 ans). Ils contribuent donc à compenser, sur une base volontaire, les émissions carbone d'Hermès.

Les résultats obtenus par les projets du fonds avaient incité les actionnaires de Livelihoods, dont Hermès, à lancer en 2019 un second fonds carbone, fonctionnant sur des principes similaires au premier fonds. En 2020, les actionnaires de Livelihoods travaillent à la constitution d'un troisième projet Livelihoods.

Avec Manufacto, des artisans retournent à l'école pour partager leurs métiers

Il était commercial, elle était comptable. Benjamin et Emmanuelle ont tout laissé tomber pour se consacrer à la sellerie maroquinerie, une passion qu'ils partagent à présent jusque dans les salles de classe. À chaque rentrée scolaire, ils partent avec leurs outils et leurs rouleaux de cuir à la rencontre d'élèves de 9 à 16 ans et de leurs enseignants. Comme eux, des dizaines d'artisans qui travaillent le cuir, le bois ou le plâtre, ont décidé de retourner à l'école pour sensibiliser les jeunes générations aux métiers de la main, dans le cadre des ateliers *Manufacto*.

Ce programme, lancé en 2016 par la Fondation Hermès avec le rectorat de Paris, les Compagnons du Devoir, l'école Camondo et la villa Noailles, se déploie à présent dans les académies de Paris, Créteil, Nice, Lyon et Besançon. En décembre 2019, près de 1 100 élèves dans 41 établissements scolaires en avaient bénéficié. Les parcours de Benjamin et d'Emmanuelle, mal orientés au départ, témoignent du chemin à faire pour mieux communiquer sur les savoir-faire manuels à l'école élémentaire, au collège ou au lycée.

Le parti pris de *Manufacto* est d'innover en la matière en s'inspirant du vécu des artisans : le plaisir de faire vient, avant tout, en fabricant. C'est en empoignant un marteau, en astiquant un cuir, ou en s'essayant au point sellier que les élèves abordent la technicité et la variété des gestes. De lampe au tabouret en passant par un haut-parleur, une trousse ou un vide-poches mural, la réalisation de l'objet est menée de A à Z. Lorsque les élèves ressortent de ces ateliers avec leur œuvre sous le bras, leur regard sur l'artisanat a changé. Et quelques-uns ont découvert l'envie, comme Benjamin et Emmanuelle, de travailler plus tard de leurs mains.

2.7.3 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les actions menées vis-à-vis de nos « parties prenantes » en termes « d'ancrage territorial » se rapportent aux principaux ODD suivants (les numéros renvoient à la typologie officielle de l'ONU) :

N°1 : Pas de pauvreté

Les filiales de distribution d'Hermès, dans le cadre d'une politique groupe, participent à leur niveau à de nombreuses actions locales en faveur de communautés défavorisées. Hermès participe aussi grâce à sa contribution dans le fonds Livelihoods, à la réduction de la pauvreté et de la faim dans les pays où elle n'opère pas. Les différents projets supportés par le fonds améliorent les conditions de vie de communautés implantées en Afrique, en Asie, en Amérique du Sud, et impactent positivement près d'un million de personnes.

N°4 : Éducation de qualité

- 4.4 « *Accroître les compétences professionnelles* »
  Hermès, par ses relations locales avec les écoles et les centres de formation, et par le versement de la taxe d'apprentissage, contribue au développement des compétences. La Fondation d'entreprise Hermès, de son côté, par ses programmes, contribue à valoriser les formations artisanales.

N°8 : Travail décent et croissance économique

- 8.1 *« Contribuer à la croissance économique »*
  Notre développement, et celui des nouvelles implantations participent localement à la création de valeur. Depuis les cinq dernières années, le groupe a ouvert huit nouveaux sites de production et crée 2471 emplois en France.
- 8.3 *« Développement de l'emploi et des achats locaux »*
  Les travaux en partenariat avec les Pôles Emploi en France, ont permis notamment d'accueillir au sein des maroquineries, des personnes qui n'avaient pas le profil d'artisan. Aujourd'hui, 90 % des artisans qui entrent dans la maison ne sont pas issus d'une formation correspondante. La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet à chacun d'avoir sa chance. La direction immobilière, de son côté, réalise localement dès que possible les achats de matériaux pour toutes les nouvelles constructions.

N°12 : Consommation et production responsable

- 12.8 a *« Modes de consommation plus durables »*
  L'objet Hermès est conçu pour durer. Il est réparable et se transmet de génération en génération : il se répare. Les prestations d'Après-vente concernent l'intégralité des métiers de la maison (y compris les produits exceptionnels, unitaires ou personnalisés).

N°15 : Vie terrestre

- 15.5 *« Restauration des habitats des zones en danger »*
  Les projets du fonds Livelihoods contribuent à la restauration des zones humides et permettent en outre de limiter les impacts du changement climatique. La replantation de mangrove en Inde ou en Indonésie par exemple, permet de solidifier des zones exposées à la mousson et aux tornades tropicales.

N°16 : Paix, justice et institutions efficaces

- 16.5 *« Réduire la corruption et la pratique des pots de vin »*
  La politique éthique et de conduite des affaires d'Hermès réprouve et interdit tout comportement illégal à ce sujet, qui donne lieu à des travaux de formalisation et de contrôles renforcés depuis 2017 dans le cadre de la loi française.

N°17 : Partenariat pour la réalisation des objectifs

- 17.1 *« Contribution au développement de certains pays, notamment par les taxes payées »*
  Le groupe n'est pas significativement implanté dans les pays en voie de développement. Les filiales de distribution à l'étranger respectent les taxes et prélèvements spécifiques locaux liés au développement.

2.8 ÉTHIQUE – CONFORMITÉ

2.8.1 ENGAGEMENTS

Hermès est une mosaïque d'hommes et de femmes qui œuvrent quotidiennement pour son développement à travers le monde. Au-delà de leur singularité, les acteurs de la vie du groupe ont en commun la volonté de partager certaines valeurs fédératrices et fondatrices de l'esprit qui caractérise Hermès depuis 1837.

Même si ces valeurs vivent et se transmettent avant tout à travers une adhésion personnelle, la culture éthique du groupe réaffirme notre volonté commune de respecter certains principes fondamentaux permettant de faciliter les relations tant interne que vis-à-vis des clients, des fournisseurs et plus généralement de l'environnement au sein duquel Hermès s'inscrit.

Henri-Louis Bauer – président du Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL ; Axel Dumas – gérant

2.8.1.1 PROMOTION ET RESPECT DES CONVENTIONS FONDAMENTALES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS ET DE LIBERTÉS FONDAMENTALES

Le groupe Hermès inscrit sa démarche éthique dans le cadre universel posé par les grands principes, normes et accords internationaux, et s'engage en particulier à respecter :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;
- la Charte des droits fondamentaux de l'Organisation internationale du travail, qui recouvre les principes regroupés selon les thématiques suivantes : la liberté d'association, le travail forcé, le travail des enfants, la discrimination ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- la convention de l'OCDE contre la corruption des agents publics ;
- le Pacte mondial sous l'égide de l'ONU.

Le groupe Hermès et ses collaborateurs s'attachent à respecter les lois et règlements applicables dans tous les pays où ils exercent une activité.

Ces principes sont explicitement repris depuis 2009 dans la charte éthique du groupe et depuis 2012 dans le code de conduite des affaires, disponibles sur l'intranet groupe et distribués à tous les collaborateurs ainsi que dans « Les Essentiels », disponibles sur le site https://finance.hermes.com.

2.8.1.2 CHARTE ÉTHIQUE

La charte éthique vise à nourrir le projet d'entreprise autour de l'authenticité de l'objet et de l'éthique du groupe. Elle veille au respect du devoir de reconnaissance de nos collaborateurs et partenaires.

Cette charte ne se substitue pas aux lois et règlements applicables dans les pays où le groupe opère, mais elle vise au contraire à en promouvoir le respect et à en assurer une bonne application. Elle s'inscrit bien évidemment dans le cadre de principes fondamentaux tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les règles de l'OIT, de l'OCDE ou le Pacte mondial en matière de développement durable.

C'est un instrument de progrès et de dialogue : tout collaborateur du groupe rencontrant des difficultés dans sa compréhension ou son application devra en faire part à sa hiérarchie.

Nous comptons sur votre contribution pour continuer à faire vivre et à nourrir de votre empreinte les valeurs qu'elle véhicule.

Henri-Louis Bauer – président du Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL ; Axel Dumas – gérant

L'éthique de la maison est formalisée, depuis 2009, dans une charte éthique de 40 pages, mise à jour en 2016, diffusée dans le monde entier à tous les salariés, en 13 langues. Elle est également disponible sur notre intranet HermèSphère dans la section « Notre maison/Notre éthique ». Elle vise à nourrir le projet d'entreprise et réaffirme la volonté du groupe de respecter certains principes fondamentaux dans les relations avec ses parties prenantes et la société. Signée par la Gérance, elle est transmise à tous les nouveaux collaborateurs dès leur entrée dans la maison. Le document « Les Essentiels » de la charte éthique du groupe est disponible sur le site https://finance.hermes.com.

La charte éthique vise à promouvoir le respect et assurer la bonne application des lois, règlements applicables et grands principes fondamentaux. Elle est construite comme un instrument de progrès et de dialogue, et incite les collaborateurs, en cas de difficulté d'application ou d'incompréhension à s'en ouvrir à leur hiérarchie. Elle s'articule autour des sujets suivants :

- **Les relations d'Hermès avec ses collaborateurs**

Ces relations sont fondées sur le management humaniste et responsable qui repose notamment sur la préservation de la santé physique et mentale des collaborateurs. Ce chapitre détaille un certain nombre de valeurs fédératrices de la maison : la confiance, l'exemplarité, l'excellence, l'exigence, la reconnaissance, le respect, l'enthousiasme, la solidarité, la discrétion ainsi que la recherche de l'harmonie ;

- **Les relations d'Hermès avec ses fournisseurs**

Elles impliquent l'adhésion à son projet d'excellence, qui s'inscrit dans la durée et se fonde sur leur capacité à adhérer aux principes de la maison. Ce chapitre précise les grands principes de nos relations : confiance et considération, sélectivité sur des critères qualité mais aussi dans les domaines sociaux et environnementaux, recherche de relations équilibrées et à long terme, traitement équitable et impartialité, respect absolu des critères d'éthique et d'intégrité, transparence dans la relation ;

- **Les relations d'Hermès avec ses clients**

Hermès veut surprendre et faire rêver ses clients avec des créations, des produits, des services et des magasins d'exception. Ce chapitre souligne la nécessité d'accorder à chacun un meilleur accueil, dans le respect des diversités et des cultures, d'avoir le souci de la discrétion et de respecter la confidentialité des informations sur nos clients, ainsi que l'éthique avec nos partenaires commerciaux ;

- **Les rapports entre Hermès et ses actionnaires**

Ceux-ci sont fondés sur la transparence de l'information et une gestion rigoureuse. Hermès souhaite partager avec ses actionnaires, sans distinction et dans le respect de l'égalité entre actionnaires, sa stratégie à long terme et ses valeurs ainsi que les résultats de la marche des affaires. Hermès veille à développer harmonieusement son activité et ses résultats, protéger les actifs de l'entreprise, assurer une gouvernance en ligne avec les bonnes pratiques de la place, rendre compte avec transparence des activités du groupe ;

- **L'exigence vis-à-vis des objets Hermès**

Elle est identifiable par le style, les savoir-faire et la qualité de ses objets : une exigence absolue vis-à-vis des matières, des savoir-faire, le souci du détail… qui s'applique en interne comme en externe. L'authenticité des matériaux (y compris leur origine) ainsi que la façon garantissent la durabilité des objets ;

- **Les relations d'Hermès avec la société**

Hermès est un acteur attentif, concerné et engagé dans son environnement écologique, social, économique et culturel. Ce chapitre précise notamment les valeurs du groupe sur les sujets suivants :

- en matière d'environnement, la maison veille à respecter l'environnement et à s'y intégrer au mieux. Elle se conforme aux obligations réglementaires et veut anticiper, chaque fois que possible, leurs évolutions. Elle cherche à améliorer ses processus de production en privilégiant les technologies les plus propres et les produits les plus respectueux de l'environnement, en respectant les ressources naturelles, et en maîtrisant les ressources énergétiques. Elle contrôle ses déchets, en réduisant au maximum leur production, et en les recyclant chaque fois que possible. Hermès aménage ses sites de fabrication de manière à les intégrer aux paysages, à prévenir les pollutions accidentelles et à limiter le bruit et les nuisances ;
- concernant ses parties prenantes, Hermès entend veiller au dialogue et à la concertation avec l'ensemble des parties prenantes afin de contribuer au développement économique et social des régions et bassins d'emploi dans lesquels les sites manufacturiers et commerciaux sont implantés. Hermès s'investit dans chacun des lieux de fabrication ou de vente où l'entreprise est implantée, en recourant le plus possible aux ressources locales, de manière à contribuer à la vie économique locale et à y jouer également un rôle d'entreprise citoyenne dans un esprit de responsabilité territoriale.

2.8.1.3 CODE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Pour contribuer à la bonne compréhension de tous, nous avons formalisé ce « code de conduite des affaires ». Son rôle est de sensibiliser sur certains risques, et de donner aux collaborateurs du groupe des réflexes de comportement sur des thèmes qui sont fréquemment discutés.

Les fiches ci-après, dont chacun doit être garant de la bonne application, sont des instruments de progrès et de dialogue. Nous comptons sur votre implication personnelle pour le respect de ces principes directeurs.

Axel Dumas – gérant

Un code de conduite des affaires comprenant 32 pages, mis à jour en 2018, disponible en 13 langues, est diffusé dans le monde entier à tous les salariés, accompagné d'une communication orale. Il pose les principes directeurs de la maison sur un certain nombre de sujets opérationnels. Ce code est remis à tous les collaborateurs dès leur entrée dans la maison, il est signé par la Gérance. Le code de conduite des affaires du groupe est disponible sur le site https://finance.hermes.com. Sa mise à jour en 2018 a fait l'objet d'une nouvelle communication et explication de son contenu à tous les collaborateurs du groupe.

Ce code de conduite des affaires a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs à certains risques, et de leur donner des réflexes de comportement et d'alerte. Il se compose de fiches thématiques, précisant des incontournables.

Le code précise les mécanismes d'alerte dans le cadre d'un dispositif groupe dénommé « H–Alert ! ». Les collaborateurs confrontés à des situations qui soulèvent des questions d'éthique, ou estiment, de bonne foi et de manière désintéressée, qu'une violation grave et manifeste d'un code, d'une charte, d'une procédure, d'une loi ou d'un règlement, dont ils ont eu personnellement connaissance, a été commise, sont encouragés à signaler, dans les meilleurs délais, les irrégularités ou manquements, aux moyens des canaux de signalement suivants :

- *via* la voie hiérarchique/managériale ou par l'intermédiaire des ressources humaines ou au Comité éthique ; ou
- *via* un dispositif technique spécialement conçu à cet effet et protecteur des auteurs des signalements, opéré par un prestataire externe choisi par le groupe Hermès et dont le lien est accessible sur le site intranet du groupe (Notre maison/Notre éthique).

Ces signalements sont traités dans le respect de la confidentialité et du cadre légal applicable, qui protège les lanceurs d'alerte.

Ce code aborde les sujets suivants :

- **Activités extra-professionnelles**

Celles-ci doivent s'exercer en dehors du cadre de l'entreprise, ne pas se prévaloir de l'appartenance au groupe Hermès et ne pas faire concurrence aux activités du groupe.

La politique du groupe est de ne soutenir aucun parti politique et d'interdire tout engagement politique au nom d'Hermès.

- **Avantages et cadeaux**

Cette fiche précise les principes d'éthique et de transparence concernant les cadeaux offerts ou reçus, dans le respect des réglementations locales et des procédures du groupe.

- **Blanchiment**

Cette fiche vise à sensibiliser les collaborateurs sur cette pratique illégale et ses risques. Elle liste quelques cas concrets à surveiller et renvoie aux procédures obligatoires du groupe sur le sujet.

- **Confidentialité**

Cette fiche vise à inciter chaque collaborateur à prendre les mesures nécessaires pour protéger la confidentialité des informations dont il dispose en raison de son activité professionnelle, ou celle de ses collaborateurs.

Elle précise la notion d'information confidentielle, donne des exemples concernant la sécurisation des données, la maîtrise de la communication et les interdictions spécifiques à notre activité. Elle détaille, entre autres, le sujet des réseaux sociaux, de l'information financière, des données clients.

- **Conflit d'intérêts**

Cette fiche explique la notion de conflit d'intérêts, et précise notamment une liste de comportements prohibés. Elle met l'accent sur le devoir de transparence et de loyauté.

- **Corruption**

La politique du groupe est claire : tolérance zéro en matière de corruption sous quelque forme que ce soit et quel que soit le statut des personnes concernées.

Cette fiche rappelle avec des exemples les grands principes des relations d'affaires, les principales réglementations sur le sujet, les impacts potentiels pour l'entreprise ainsi que pour les collaborateurs.

Chaque collaborateur doit se référer aux règles définies en la matière dans le code de conduite anticorruption.

- **Déontologie boursière – prévention des abus de marchés**

Cette fiche est une synthèse des enjeux, risques et comportements à éviter sur le sujet, en application de la loi et des règles françaises en la matière. Tout collaborateur disposant du fait de son activité professionnelle, d'une information privilégiée ne doit ni acheter ni vendre des actions Hermès International, tant que cette information n'est pas publique.

- **Discrimination**

Cette fiche rappelle que le groupe ne tolère aucune discrimination quelle que soit sa forme.

- **Données à caractère personnel**

Cette fiche rappelle que le groupe est particulièrement sensible à la protection des données à caractère personnel et au respect de la vie privée. Chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction, doit s'assurer qu'il traite les données à caractère personnel auxquelles il a accès de manière conforme aux règles établies par le groupe et en conformité avec les lois et réglementations applicables.

- **Droits humains et libertés fondamentales**

Cette fiche décrit la démarche éthique du groupe dans le cadre universel posé par les grands principes, normes et accords internationaux, auxquels il adhère.

- **Environnement**

Le respect de la nature, source de ses matières d'exception et cadre de vie de ses sites, est une valeur forte et constante du groupe.

Cette fiche enjoint chaque collaborateur de s'efforcer à prévenir ou à minimiser les conséquences de son activité sur l'environnement. La protection de la nature, le maintien de la biodiversité et des écosystèmes, la gestion des déchets sont des sujets de vigilance commune pour tous les collaborateurs du groupe.

- **Harcèlement (moral ou sexuel)**

En réaffirmant l'engagement du groupe à lutter contre le harcèlement, cette fiche précise les éléments qui permettent d'identifier de tels sujets.

- **Sanctions internationales**

Le groupe y compris ses collaborateurs s'engagent à respecter les programmes de sanctions internationales imposés par les Nations Unies, l'Union européenne, les États-Unis et par toute législation nationale à laquelle il est soumis.

- **Santé et sécurité**

La santé et la sécurité des collaborateurs est une priorité du groupe. Le groupe veille à améliorer sans cesse les conditions de travail de ses collaborateurs et poursuit la réalisation du même objectif avec ses partenaires externes.

- **Terrorisme**

Cette fiche vise à sensibiliser les collaborateurs pour accroître leur vigilance notamment en matière de blanchiment et de financement du terrorisme.

- **Trafic d'influence**

Le groupe interdit tout acte de trafic d'influence.

- **Utilisation des ressources du groupe**

Cette fiche souligne l'objectif de protection des ressources du groupe et de leur utilisation à des fins professionnelles. Elle liste certaines interdictions (notamment issues de la charte informatique du groupe).

En écho à la charte éthique, le code de conduite des affaires précise en préambule que les hommes et les femmes d'Hermès inscrivent également leurs actions dans le strict respect des lois et règlements applicables dans les pays où le groupe opère, ainsi que dans le cadre des principes fondamentaux tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les règles de l'OIT ou encore les principes directeurs de l'OCDE.

L'opportunité de réviser la charte éthique et le code de conduite des affaires est étudiée chaque année par le Comité compliance et vigilance décrit au paragraphe 2.8.2.3. Toute modification de ces documents est validée par le membre du Comité exécutif référent.

2.8.1.4 HARCÈLEMENT

Hermès ne tolère aucune conduite qui se manifesterait notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne, mettant ainsi en péril son équilibre personnel, son emploi ou dégradant le climat social.

En France, le harcèlement est un comportement sanctionné par le Code du travail. Il peut constituer, s'il est intentionnel, une infraction qui expose son auteur à une condamnation pénale. De nombreux pays disposent de réglementations similaires sur le sujet.

La politique du groupe est que tout collaborateur s'estimant victime de harcèlement, ou étant témoin d'une situation de ce type, doit s'en ouvrir dans les meilleurs délais à sa hiérarchie et/ou à un responsable des ressources humaines et/ou le signaler par le biais du dispositif d'alerte professionnelle « H-Alert ! » qui lui garantit la confidentialité des échanges. Les règles groupe prévoient des investigations adaptées en fonction de la situation pour que chaque cas puisse être examiné et traité.

Le groupe attache une très grande importance à l'épanouissement professionnel de chacun, dans le respect des règles d'éthique. Il sanctionne toutes les conduites abusives.

La lutte contre le harcèlement qu'il soit moral ou sexuel fait partie des priorités de la maison. Pour y parvenir, une formation sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) est mise en place depuis 2017 pour les managers et animée par le directeur des relations sociales groupe sur une base annuelle. Cette formation permet de sensibiliser les managers sur l'existence de ces RPS (stress, harcèlement, violence au travail, épuisement professionnel etc.) ; elle permet également de leur apprendre à détecter les situations qui peuvent conduire à ces RPS et à identifier les signaux faibles annonciateurs. L'objectif est de savoir détecter au plus vite une situation difficile afin de pouvoir apporter une réponse rapide et adaptée. Cette formation est également l'occasion de sensibiliser les managers à la démarche Santé et Bien-être au travail qui est une démarche collective de prévention et d'amélioration de la santé physique et psychologique et du bien-être au travail. Cette démarche dont le déploiement a commencé par la France sera étendue également à l'International.

2.8.2 ORGANISATION

2.8.2.1 COMITÉ ÉTHIQUE

Un Comité éthique a été créé en 2018 afin de :

- (i) conseiller et de formuler des recommandations portant sur la culture éthique du groupe ;
- (ii) recueillir les signalements (aux côtés des autres canaux de recueil de signalements) ; et
- (iii) orienter et de suivre le traitement des alertes.

Il est composé du directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, qui le préside, du directeur juridique groupe, du directeur des ressources humaines et du directeur juridique conformité.

Le Comité éthique se réunit aussi souvent que nécessaire.

2.8.2.2 DIRECTEUR JURIDIQUE CONFORMITÉ

La direction juridique conformité a pour mission principale de concevoir, développer et mettre en place des programmes de conformité pour le monde entier, d'identifier, d'évaluer et de contrôler les risques auxquels le groupe Hermès est exposé, de vérifier la conformité aux différentes législations et réglementations, tout en assurant la coordination, le déploiement et l'actualisation de programmes de conformité, en étroite coopération avec les différents départements du groupe. La fonction de directeur juridique conformité est rattachée au directeur juridique groupe, qui reporte au directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, reportant lui-même au gérant du groupe.

L'indépendance du directeur juridique conformité est assurée par un reporting direct et régulier auprès du directeur général gouvernance et développement des organisations. Des réunions sont ainsi organisées régulièrement.

Le directeur juridique conformité préside et anime le Comité « compliance et vigilance ». Il rend compte des actions et décisions de ce Comité « compliance et vigilance » au directeur général gouvernance et développement des organisations. Il est également membre du Comité éthique, présidé par le directeur général gouvernance et développement des organisations.

Pour le déploiement des programmes de conformité au sein du groupe, la direction juridique conformité s'appuie sur les juristes de la direction juridique d'Hermès International basée à Paris, sur les départements juridiques des filiales (à Lyon, New York, Shanghai, Singapour, Séoul et Tokyo) ainsi que sur le réseau des contrôleurs internes du groupe.

Ces collaborateurs participent à la mise en œuvre et à l'animation des programmes de conformité, y compris du plan de prévention de la corruption, au sein de tous les métiers et entités du groupe. Ils contrôlent notamment que les opérationnels de ces métiers et entités appliquent les politiques et procédures mises en place.

2.8.2.3 COMITÉ COMPLIANCE ET VIGILANCE

Le Comité compliance et vigilance est composé des fonctions suivantes :

- directeur juridique conformité ;
- directeur juridique groupe ;
- directeur de l'audit et des risques ;
- directeur du développement durable ;
- directeur de la consolidation et du contrôle de gestion ;
- directeur des relations sociales groupe ;
- responsable coordination achats directs groupe ;
- directrice des achats indirects groupe ;

- directrice des activités distribution groupe.

Le Comité compliance et vigilance se réunit régulièrement.

Il a pour mission notamment de :

- définir des référentiels de conformité ;
- concevoir et mettre en place des actions de prévention et de suivi en matière de vigilance fournisseurs, de fraude et de lutte anticorruption auprès de toutes les entités du groupe ;
- piloter le déploiement de campagnes de sensibilisation et de formations auprès des personnels les plus exposés.

De manière générale, le Comité compliance et vigilance :

- apporte l'expertise par l'analyse des exigences réglementaires et législatives ;
- diffuse la culture de la conformité ;
- assure la coordination et la cohérence des programmes ;
- fait évoluer les politiques du groupe en la matière.

2.8.2.4 DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES

Un délégué à la protection des données du groupe (*Group Data Protection Officer*) a été nommé le 1er mars 2018 avec pour mission d'informer et de conseiller l'entreprise au regard de ses obligations légales et réglementaires en matière de données personnelles, de piloter et veiller à la conformité des traitements de données vis-à-vis desdites obligations. Le délégué à la protection des données du groupe constitue le point de contact privilégié des personnes concernées et des autorités en charge de la protection des données personnelles.

Cette fonction est rattachée au directeur juridique conformité, reportant au directeur juridique groupe, relevant du directeur général gouvernance et développement des organisations, membre du Comité exécutif, reportant lui-même au gérant du groupe.

2.8.2.5 GOUVERNANCE « PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES »

Pour lui permettre de réaliser sa mission, le délégué à la protection des données s'appuie sur un réseau de personnes à travers le groupe – principalement constitué des membres de la direction juridique et des contrôleurs internes ; ce réseau lui permet d'être régulièrement informé des problématiques en lien avec les traitements de données personnelles, de s'assurer qu'elles soient traitées de manière cohérente par les filiales et d'être alerté des évolutions légales et réglementaires locales le cas échéant.

2.8.3 DÉPLOIEMENT

2.8.3.1 CORRUPTION

Lutter contre la corruption est une évidence pour le groupe Hermès.

Lutter contre la corruption s'inscrit dans le cadre d'une démarche éthique à laquelle le groupe Hermès est profondément attaché. Elle implique un engagement déterminé à respecter scrupuleusement les lois et règlements qui sont applicables dans tous les pays où le groupe exerce ses activités. Cet engagement s'étend à l'ensemble des politiques et des procédures internes du groupe en matière d'éthique et de conformité.

Lutter contre la corruption, c'est ensuite proscrire tout comportement contraire à ces normes et principes, et promouvoir dans l'entreprise une culture éthique au sein de laquelle les manquements à la probité n'ont aucune place.

Lutter contre la corruption implique donc d'intégrer cette culture éthique à toutes les politiques, actions et décisions du groupe. Parce que l'éthique est l'affaire de tous, ces principes doivent irriguer les pratiques quotidiennes du groupe Hermès, qu'elles soient managériales, commerciales ou encore opérationnelles.

Axel Dumas – gérant

La corruption s'oppose aux valeurs du groupe Hermès. Le groupe a une double exigence : la tolérance zéro en matière d'atteintes à la probité d'une part, et un engagement déterminé en faveur d'une culture de l'éthique, d'autre part.

Les politiques éthique et de lutte contre la corruption du groupe sont notamment explicitées au sein du code de conduite des affaires disponible sur l'intranet groupe ainsi que dans « Les Essentiels » disponibles sur le site https://finance.hermes.com/.

Le groupe Hermès continue de renforcer son plan de prévention de la corruption, en conformité avec les exigences de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

En outre, le groupe assure une veille juridique globale afin de tenir compte des évolutions législatives en matière de lutte contre la corruption et se conforme aux législations et réglementations en vigueur tant en France que dans les pays dans lesquels il opère à l'étranger – tels que le Foreign Corrupt Pratices Act aux États-Unis, le United Kingdom Bribery Act au Royaume-Uni, le Décret Législatif 231 en Italie. Cette veille est effectuée par des ressources internes et externes.

2.8.3.1.1 Engagement de l'instance dirigeante

L'engagement de l'instance dirigeante se manifeste au plus haut niveau du groupe. Axel Dumas, gérant, donne, avec les autres membres du Comité exécutif, l'impulsion en matière de respect des règles éthiques, avec une politique ferme de tolérance zéro envers tout acte de corruption.

La cartographie des risques de corruption, initiée par l'instance dirigeante et menée par le directeur juridique conformité, a été signée par l'ensemble des membres du Comité exécutif, démontrant ainsi clairement l'importance accordée à l'analyse et à l'identification des risques propres au groupe.

La lutte contre la corruption sous toutes ces formes irrigue l'ensemble des procédures et politiques du groupe.

2.8.3.1.2 Cartographie des risques

Nous nous sommes engagés à promouvoir une culture de la conformité, de l'intégrité et de la transparence indispensable à l'évaluation des risques. La présente cartographie des risques anticorruption tout comme l'ensemble des recommandations préconisées dans le cadre des dispositifs de maîtrise de ces risques s'inscrivent dans cette démarche. Elles vont alimenter les plans d'action permettant de renforcer la prévention et la lutte contre toute forme de corruption au sein de notre groupe.

Axel Dumas – gérant

Une cartographie groupe des risques de corruption a été élaborée conjointement par la direction juridique conformité et la direction de l'audit et des risques et validée par le Comité exécutif groupe.

La cartographie des risques couvre l'ensemble des activités du groupe dans toutes les zones géographiques dans lesquelles il opère. Chaque risque principal identifié correspond à un comportement ou à une situation potentiellement à risque en matière de corruption et de trafic d'influence et précise les zones géographiques et métiers principalement concernés afin de déterminer les mesures à mettre en œuvre de manière prioritaire dans le cadre du plan d'action anticorruption. Pour chaque risque, les causes internes et externes et les facteurs aggravants sont visés.

La participation de nombreux interlocuteurs clés a par ailleurs assuré une bonne représentation des activités principales du groupe à différents niveaux de responsabilité (directions et opérationnels).

La méthodologie utilisée pour la cartographie des risques du groupe est la suivante :

- identification des risques du groupe découlant d'un audit des dispositifs existants et d'entretiens de dirigeants et de fonctions opérationnelles ;
- hiérarchisation de ces risques : l'importance de chaque risque a été mesurée en fonction de l'impact qu'aurait sa réalisation et de la vraisemblance de la réalisation de ce risque (c'est-à-dire de sa probabilité d'occurrence), pondérée par le dispositif de maîtrise en place, aboutissant ainsi à distinguer risques bruts et risques nets.

Cette démarche a permis ainsi à la fois d'individualiser les risques à prendre en charge de manière prioritaire, et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise de ces mêmes risques dans un objectif d'amélioration constante.

Des analyses de risques de corruption sont réalisées par la direction juridique conformité pour les métiers, entités et pays, selon les risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption du groupe.

Il est prévu que la cartographie des risques groupe soit mise à jour en 2020.

2.8.3.1.3 Code de conduite anticorruption

Un code de conduite anticorruption, élaboré en 2018, à partir des résultats de la cartographie des risques de corruption du groupe est disponible en 18 langues. Ce code de conduite a été validé par les instances dirigeantes du groupe et a fait l'objet d'une communication dans toutes les entités et structures du groupe. Il a été remis à chaque collaborateur du groupe.

Ce code de conduite anticorruption de portée mondiale s'applique à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Le présent code de conduite anticorruption (le « Code de conduite ») s'inscrit dans la continuité des engagements pris en matière d'éthique et de probité souscrits par le groupe Hermès. Il exprime l'engagement personnel des dirigeants et fait partie intégrante des valeurs et principes réunissant l'ensemble des collaborateurs du groupe Hermès.

Axel Dumas – gérant

Ce code :

- définit les infractions de corruption et de trafic d'influence, leurs enjeux et leurs formes ;
- décrit et illustre, au moyen d'exemples et cas pratiques clairs et pertinents au regard de la cartographie des risques de corruption, des types de comportements à proscrire ;
- expose l'engagement du groupe et de ses instances dirigeantes en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence ;
- permet à tous les collaborateurs du groupe d'identifier les situations à risque et d'adopter un comportement approprié ;
- définit les infractions ;
- présente le dispositif d'alerte « H-Alert ! » qui fait l'objet d'une procédure distincte.

Ainsi, ce code décrit des règles en matière notamment de cadeaux et invitations, relations avec les tiers et avec les agents publics, prohibition des paiements de facilitation, gestion des conflits d'intérêts, mécénat et sponsoring, représentation d'intérêts, etc.

2.8.3.1.4 Un dispositif d'alerte interne

Le dispositif d'alerte interne groupe « H-Alert ! » est décrit au paragraphe 2.8.4.1 ci-dessous.

2.8.3.1.5 Procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires

Le modèle d'affaires du groupe consiste majoritairement à acheter des matières auprès de fournisseurs et à fabriquer l'essentiel de sa production en interne, ensuite vendue principalement par l'intermédiaire des magasins détenus en propre en majorité (en succursales), aux clients qui se rendent dans lesdits magasins. L'amont, c'est-à-dire, les relations avec les fournisseurs de biens et prestataires de services, constitue donc l'essentiel des relations avec les tiers pour le groupe.

Dans une moindre mesure, le groupe entretient également des relations en aval, avec des concessionnaires, des distributeurs et des intermédiaires commerciaux dans certains métiers.

Le groupe développe avec ses partenaires des relations de long terme lui permettant de mieux sécuriser ses approvisionnements et ses relations commerciales.

Les engagements pris par le groupe et par ses partenaires portent notamment sur les points suivants :

1. bonne conduite sociale : interdiction du travail des enfants, interdiction du travail forcé, respect des règles d'hygiène et de sécurité, respect de la liberté d'association, non-discrimination, temps de travail, rémunération adéquate, interdiction du travail clandestin ;

2. bonne conduite environnementale : respect des règles environnementales, de maîtrise des ressources naturelles et des consommations, des effluents et déchets, du respect de la biodiversité ;

3. bonne conduite éthique : lutte contre la corruption et le blanchiment et recommandations de bonne conduite en matière de sous-traitance.

Opérationnellement, chaque métier ou entité est responsable de la gestion de ses relations avec les tiers, du suivi des enjeux identifiés et de la mise en place des actions correctives auprès des tiers. L'expérience a montré que l'approche par métier ou entité garantit la proximité, la connaissance des enjeux et le pragmatisme des dispositifs dans le respect des règles du groupe. Toutefois, afin de s'assurer que le dispositif anticorruption du groupe est décliné dans l'ensemble des métiers, entités et filiales, une coordination est exercée par le groupe à la fois au niveau des procédures, des outils, des formations et des contrôles.

En vue de s'assurer de la conformité et de l'intégrité de leurs partenaires aux réglementations anticorruption, les métiers et entités disposent des outils suivants :

- des cartographies des risques ;
- des procédures d'entrée en relation d'affaires avec les tiers ;
- d'une procédure « pays sensibles » ;
- d'une procédure lutte contre le blanchiment et la corruption ;
- de grilles d'analyses et questionnaires de connaissance des tiers afin d'évaluer les niveaux de risques ;
- de procédures de sélection des fournisseurs et sous-traitants, des intermédiaires commerciaux, agents, distributeurs, concessionnaires ;
- d'une charte fournisseurs, d'une charte éthique des affaires pour la commercialisation des produits et des clauses de conformité afin de s'assurer de l'engagement du tiers à respecter les politiques sociales, environnementales et éthiques en ce compris les réglementations anticorruption ;
- d'évaluations externes sur les risques de conformité et d'intégrité des tiers ;
- d'un droit de visite et de demande de documentation ;
- d'un droit de diligenter des audits, internes et externes, sur site et, le cas échéant, de mettre en place des actions correctives.

Un nouvel outil électronique d'évaluation de l'intégrité et de la réputation des tiers, mis en place avec l'aide d'un prestataire externe, a été déployé au sein du groupe.

Les métiers et entités sont tenus de piloter leurs relations avec les tiers et de mettre à jour régulièrement leurs évaluations et politiques d'engagement. Le groupe s'assure du respect de ces politiques d'évaluation des tiers par les métiers et entités *via* le contrôle interne et les audits internes menés par la direction de l'audit et des risques, ainsi que par le contrôle effectué par la direction juridique.

2.8.3.1.6 Procédures de contrôle comptable

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, telles que décrites au paragraphe 1.11, font partie intégrante du dispositif de lutte contre la corruption du groupe et visent notamment à prévenir et détecter tout fait de corruption. En 2019, les contrôles sur les comptes jugés « plus sensibles » en matière de lutte contre la corruption ont été renforcés. En outre, les campagnes annuelles d'auto-évaluation (voir paragraphe 1.11.7.6) constituent un outil important du processus d'application des procédures de contrôle comptable pour toutes les entités du groupe.

La direction de l'audit et des risques contrôle la bonne application de ces procédures lors de ses audits internes.

2.8.3.1.7 Dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés

Le dispositif de formation est décrit dans le paragraphe 2.8.4.4 ci-dessous.

2.8.3.1.8 Régime disciplinaire permettant de sanctionner les violations du code de conduite anticorruption

Le système de sanctions est décrit dans le paragraphe 2.8.4.2 ci-dessous.

2.8.3.1.9 Dispositif de contrôle et d'évaluation interne

Des audits internes et externes des sociétés et métiers du groupe tout comme de ses fournisseurs et partenaires significatifs, portant sur l'application des procédures groupe, sont menés régulièrement. Ces audits couvrent notamment les thématiques suivantes : lutte anticorruption, lutte contre le blanchiment d'argent, protection des données personnelles, respect de l'environnement, respect des droits humains et des libertés fondamentales, santé, hygiène et sécurité des collaborateurs. La méthodologie de ces contrôles et audits est décrite dans le chapitre 1.11 « Facteurs de risque ». Des procédures groupe ont été renforcées : cadeaux offerts par les tiers et cadeaux offerts aux tiers, conflits d'intérêts, mécénat, communication, évaluation des tiers, lutte contre le blanchiment d'argent.

2.8.3.2 VIGILANCE

Dans le cadre de la loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres, le groupe Hermès a élaboré un plan de vigilance raisonnable propre à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des

personnes ainsi que l'environnement, résultant de ses activités et des activités de ses sous-traitants ou fournisseurs.

Un bilan d'effectivité des mesures du plan de vigilance a été réalisé au titre de l'exercice 2019. Ce bilan est présenté dans le tableau ci-dessous et renvoie aux politiques du groupe, aux actions mises en œuvre en 2019, aux indicateurs clés de performance ainsi qu'à leur emplacement au sein du présent document.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE :
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

	Activités du groupe	Fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	◆ Analyse des risques en matière de RSE (2.1.3.1)	◆ Cartographie des risques par catégorie d'achats (2.6.2.3) **Indicateurs :** 66 % de cartographies des risques par catégorie d'achats réalisées
Procédures d'évaluation régulière	◆ Réseau direction des affaires industrielles : diagnostics internes, audits menés par des spécialistes externes et plans d'amélioration opérationnels (2.2.1.2) ◆ Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société (1.11.7)	◆ Comité d'audit et achats directs – pilotage des résultats d'audits et plans d'action (2.6.2.3) ◆ Coordination des politiques groupe achats directs et indirects (2.6.2.2) ◆ Outils d'analyse des risques de la situation des fournisseurs et sous-traitants mis à disposition et appliqués par les acheteurs (2.6.2.2) ◆ Audits effectués par des prestataires spécialisés sur certaines filières (alligator, cachemire, bois) WWF (2.4.1.1) ◆ Audits fournisseurs par un organisme tiers (2.6.2.3) **Indicateurs :** Heures d'audit consacrées : 5 000
Actions d'atténuation et de prévention	◆ Diffusion des valeurs du groupe : code de conduite des affaires (2.8.1.3) et trois modules de formation spécifiques aux sujets du DD inclus dans les formations d'intégration internes de l'Université Ex-Libris ◆ Programme de formation sur les enjeux éthiques (2.8.4.4) ◆ Formation et développement des expertises des collaborateurs (2.3.2.3) ◆ Entretenir la diversité (2.2.2.2) Déploiement du programme de formation « Alterego » ◆ Congé maternité de 16 semaines partout dans le groupe (2.2.1.2) ◆ Démarche Santé et Bien-être au travail (2.2.1.2) *(83 % de participation – 6 600 participants)* ◆ Questionnaires sur le suivi du dialogue social auprès des collaborateurs (2.2.1.2)	◆ Formations des acheteurs directs et indirects (2.6.2.3) ◆ Politique sociale, environnementale et éthique (Cahier 2) (2.6.2.3) ◆ Suivi des audits (2.6.2.5 et 2.6.2.6) ◆ Recrutement d'un « chef de projet audits fournisseurs et RSE » pour participer aux audits et assurer un suivi formalisé (2.6.2.3) **Indicateurs :** Taux de signature du Cahier 2 : 76 %
Mécanismes d'alerte	◆ Ligne d'alerte professionnelle (2.8.4.1)	◆ Adresse e-mail d'alerte professionnelle pour les fournisseurs et les sous-traitants (2.6.2.4)
Dispositif et suivi d'évaluation	◆ Direction de l'audit et des risques (1.11.7) ◆ Contrôle sur l'application des valeurs éthiques (2.8.4.3) **Indicateurs :** ◆ Prix employeurs reçus par Hermès (2.3.1.2) ◆ Nombre d'heures consacrées à la formation : 463 514 heures (2.3.2.3) ◆ Répartition hommes/femmes : 32%/68% (2.2.2.2)	◆ Dispositif de suivi par la direction de l'audit et des risques (2.6.2.5 et 2.6.2.6)

SANTÉ ET SÉCURITÉ

	Activités du groupe	Fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	◆ Analyse des risques en matière de RSE (2.1.3.1)	◆ Cartographie des risques par catégorie d'achats (2.6.2.3) **Indicateurs :** 66 % de cartographies des risques par catégorie d'achats réalisées
Procédures d'évaluation régulières	◆ Audits EHS, réalisés par un spécialiste externe (2.2.1.2) ◆ Système d'information déployé sur les sites pour effectuer le reporting santé et sécurité du groupe (2.2.1.2) ◆ Audits internes sécurité (2.2.1.2) ◆ Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société (1.11.7)	◆ Comité d'audit et achats directs – pilotage des résultats d'audits et plans d'action (2.6.2.3) ◆ Coordination des politiques groupe achats directs et indirects (2.6.2.2) ◆ Outils d'analyse des risques de la situation des fournisseurs et sous-traitants mis à disposition et appliqués par les acheteurs (2.6.2.2) ◆ Audits fournisseurs par un organisme tiers (2.6.2.3) **Indicateurs :** Heures d'audit consacrées : 5 000
Actions d'atténuation et de prévention	◆ Diffusion des valeurs du groupe : code de conduite des affaires (2.8.1.3) et trois modules de formation spécifiques aux sujets du DD inclus dans les formations d'intégration internes de l'Université Ex-Libris ◆ Programme de formation sur les enjeux éthiques (2.8.4.4) ◆ Veille réglementaire EHS, réalisée par un spécialiste externe et diffusée à chaque métier industriel (2.2.1.2) ◆ Animation du réseau environnement – hygiène et sécurité par la direction des affaires industrielles, formation et partage des bonnes pratiques (2.2.1.2) ◆ Démarche Santé et Bien-être au travail (2.2.1.2) *(83 % de participation – 6 600 participants)*	◆ Formations des acheteurs directs et indirects (2.6.2.3) ◆ Politique sociale, environnementale et éthique (Cahier 2) (2.6.2.3) ◆ Suivi des audits (2.6.2.5 et 2.6.2.6) ◆ Recrutement d'un « chef de projet audits fournisseurs et RSE » pour participer aux audits et assurer un suivi formalisé (2.6.2.3) **Indicateurs :** Taux de signature du Cahier 2 : 76 %
Mécanismes d'alerte	◆ Ligne d'alerte professionnelle (2.8.4.1) ◆ Alertes e-mail lors du renseignement d'accidents du travail dans le système d'information dédié (2.2.1.2)	◆ Adresse e-mail d'alerte professionnelle pour les fournisseurs et les sous-traitants (2.6.2.4)
Dispositif et suivi d'évaluation	◆ Direction de l'audit et des risques (1.11.7) ◆ Contrôle sur l'application des valeurs éthiques (2.8.4.3) ◆ Cabinet externe spécialisé pour effectuer des audits de conformité EHS dans nos différentes unités (2.2.1.2) **Indicateurs :** Taux d'accidents du travail : 10 avec un taux de gravité de 0,45 (2.2.1.3) Turnover : 1,3 % (2.2.1.3)	◆ Dispositif de suivi par la direction de l'audit et des risques (2.6.2.5 et 2.6.2.6)

ENVIRONNEMENT

	Activités du groupe	Fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	◆ Analyse des risques en matière de RSE (2.1.3.1)	◆ Cartographie des risques par catégorie d'achats (2.6.2.3) **Indicateurs :** 66 % de cartographies des risques par catégorie d'achats réalisées
Procédures d'évaluation régulière	◆ Audits EHS réalisés par un spécialiste externe (2.2.1.2) ◆ Évaluation risque Eau avec WWF (2.5.2.2) ◆ Outils de mise à jour du bilan global des émissions de gaz à effet de serre des sites de production et de distribution du groupe (2.5.2.2) ◆ Audits des filières approvisionnement en peaux exotiques par des parties externes (WWF, vétérinaires, associations, etc.) (2.4.1.2) ◆ Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la société (1.11.7)	◆ Comité d'audit et achats directs – pilotage des résultats d'audits et plans d'action (2.6.2.3) ◆ Coordination des politiques groupe achats directs et indirects (2.6.2.2) ◆ Outils d'analyse des risques de la situation des fournisseurs et sous-traitants mis à disposition et appliqués par les acheteurs (2.6.2.2) ◆ Audits effectués par des prestataires spécialisés sur certaines filières (alligator, cachemire, bois) WWF (2.4.1.1) ◆ Audits fournisseurs par un organisme tiers (2.6.2.3) **Indicateurs :** Heures d'audit consacrées : 5 000
Actions d'atténuation et de prévention	◆ Trois modules de formation spécifiques aux sujets du DD inclus dans les formations d'intégration internes de l'Université Ex-Libris ◆ Politique environnementale groupe (2.5.1.1) ◆ Veille réglementaire EHS, réalisée par un spécialiste externe et diffusé à chaque métier industriel (2.2.1.2) ◆ Animation du réseau environnement – hygiène et sécurité par la direction des affaires industrielles, formation et partage des bonnes pratiques (2.5) ◆ Ambassadeurs développement durable : plus de 200 collaborateurs dans le monde (2.3.2.2) ◆ Référentiel de construction durable de la direction du développement immobilier (2.5) ◆ Gestion des matières avec parcimonie (2.4.2) ◆ Maîtrise des consommations des ressources naturelles (2.5.1) *Programme en faveur des énergies renouvelables (2.5.1.2)* ◆ Maîtrise de l'impact carbone de nos activités sur les scopes 1, 2 & 3 et compensation carbone (2.5.2.2) ◆ Gestion des déchets (2.5.3.2) ◆ Respecter et sauvegarder la biodiversité (2.5.4) *Act4Nature (2.5.4.2)* *Approvisionnement de qualité et travail sur le bien-être animal (2.4.1.2)*	◆ Formations des acheteurs directs et indirects (2.6.2.3) ◆ Politique sociale, environnementale et éthique (Cahier 2) (2.6.2.3) ◆ Suivi des audits (2.6.2.5 et 2.6.2.6) ◆ Recrutement d'un « chef de projet audits fournisseurs et RSE » pour participer aux audits et assurer un suivi formalisé (2.6.2.3) **Indicateurs :** Taux de signature du Cahier 2 : 76 %
Mécanismes d'alerte	◆ Ligne d'alerte professionnelle (2.8.4.1)	◆ Adresse e-mail d'alerte professionnelle pour les fournisseurs et les sous-traitants (2.6.2.4)
Dispositif et suivi d'évaluation	◆ Direction de l'audit et des risques (1.11.7) ◆ Contrôle sur l'application des valeurs éthiques (2.8.4.3) ◆ Cabinet externe spécialisé pour effectuer des audits de conformité EHS dans nos différentes unités (2.2.1.2) **Indicateurs :** Notes CDP : B (2.5.2.1) Consommation d'eau des sites industriels (2.5.1.2) Consommation d'énergie des sites industriels (2.5.1.2)	◆ Dispositif de suivi par la direction de l'audit et des risques (2.6.2.5 et 2.6.2.6)

2.8.4 CONTRÔLE

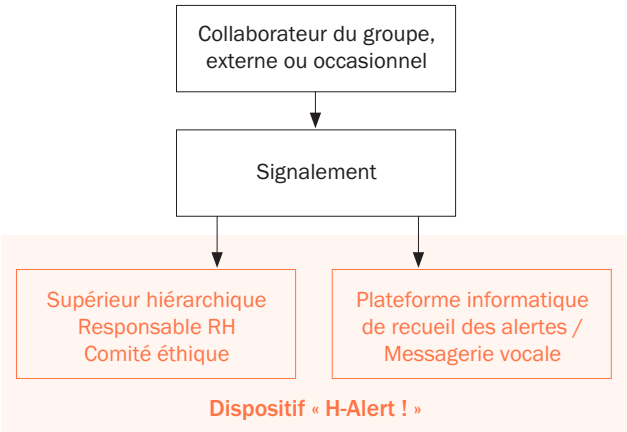
2.8.4.1 LIGNE D'ALERTE PROFESSIONNELLE

Afin de veiller au respect des lois et règlements ainsi que de renforcer la lutte contre les atteintes à l'éthique et à l'intégrité, le groupe a déployé son système global d'alerte « H-Alert ! » destiné à permettre à ses employés dans le monde entier, ainsi qu'à ses collaborateurs extérieurs et occasionnels, de signaler les dysfonctionnements dont ils ont eu personnellement connaissance.

Le dispositif « H-Alert ! » permet de signaler des faits graves et sérieux susceptibles de constituer une violation d'une norme juridique telle que définie à l'article 6 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite loi Sapin II, une violation des codes, procédures et normes éthiques du groupe et de l'existence de risques ou atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, l'environnement résultant des activités du groupe et/ou de ses sous-traitants ou fournisseurs.

Il est rappelé dans la notice d'information de la ligne d'alerte professionnelle que les collaborateurs sont protégés de toutes formes éventuelles de représailles dès lors que le signalement est effectué conformément au dispositif « H-Alert ! ». Les collaborateurs sont encouragés à signaler, dans les meilleurs délais, les irrégularités ou manquements susvisés aux moyens des canaux d'informations suivants :

- à leur supérieur hiérarchique direct ou indirect, aux ressources humaines, ou au Comité éthique ;
- *via* une plateforme intranet, dispositif technique sécurisé, indépendant, ou par messagerie vocale, systèmes disponibles 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 et opérés par un prestataire externe. Ces signalements sont réceptionnés par le Comité éthique.



Dans les 15 jours suivant la réception du signalement, son auteur reçoit, par tout moyen, un accusé de réception écrit et daté. L'accusé de réception précisera le délai raisonnable et prévisible (de l'ordre d'un mois) pour l'examen de la recevabilité du signalement.

Ce dispositif technique est disponible en 18 langues. Il a été validé par les instances dirigeantes du groupe et a fait l'objet d'une communication dans toutes les entités et structures du groupe. Une notice d'information a été remise et expliquée à chaque collaborateur du groupe.

Huit alertes ont été reçues en 2019 par le biais du dispositif « H-Alert ! ». Toutes les alertes donnent lieu à un suivi et certains dossiers sont encore en cours de traitement.

Des dispositifs locaux d'alerte professionnelle sont également en place au sein des principales filiales comme aux États-Unis ou en Chine. En 2019, neuf alertes ont été reçues et traitées aux États-Unis et trois en Chine.

Le groupe a mis en place des mesures effectives pour garantir la confidentialité des informations et le traitement des signalements à tout moment. Le dispositif d'alerte offre aussi la possibilité aux collaborateurs du groupe d'effectuer un signalement de manière anonyme.

Par ailleurs, en cas de manquement ou de situation contraire aux principes éthiques, sociaux et environnementaux, le groupe Hermès a mis à disposition de ses fournisseurs et sous-traitants un mécanisme d'alerte sous la forme d'une adresse e-mail générique. Ces alertes sont analysées par la direction juridique et par les directions des achats.

La maison s'engage à ne pas entraver l'accès aux mécanismes judiciaires ou à d'autres mécanismes disponibles, y compris les processus de médiation, pour les personnes alertant sur les impacts négatifs du groupe notamment sur les droits humains et s'engage à protéger le lanceur d'alerte.

2.8.4.2 SYSTÈME DE SANCTIONS MIS EN PLACE

Le système de sanctions mis en place pour les programmes de conformité correspond au système de sanctions décrit dans le règlement intérieur, toute violation à l'éthique et l'intégrité étant contraire aux valeurs intrinsèques du groupe et aux règles internes définies en la matière.

Conformément au droit positif en vigueur, dans toutes les entités françaises du groupe de plus de 20 salariés, il existe un règlement intérieur qui consacre tout un chapitre au droit disciplinaire et au respect des droits de la défense.

À l'international, selon le droit local applicable, il existe soit un règlement intérieur qui rappelle les règles applicables en matière disciplinaire, soit un document « employee handbook » qui contient les règles relatives au droit disciplinaire et qui intègre des mesures anticorruption.

2.8.4.3 CONTRÔLE SUR L'APPLICATION DES VALEURS ÉTHIQUES

Afin de vérifier la bonne application de notre dispositif de conformité et nos politiques d'éthique et d'intégrité, le groupe Hermès a déployé un plan de contrôle reposant sur trois niveaux :

- le premier niveau de contrôle est directement mis en œuvre par les opérationnels. Il s'agit d'appliquer quotidiennement les principes et étapes décrits dans les procédures groupe relatifs à l'éthique et à l'intégrité et notamment ceux concernant la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;

- le deuxième niveau de contrôle correspond aux missions des contrôleurs internes qui sont présents dans chaque entité/métier en étroite collaboration avec la direction juridique notamment sur la bonne application des procédures ;
- le troisième niveau de contrôle est opéré par la direction de l'audit et des risques lors de ses audits des métiers et entités. La mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence du métier ou de l'entité concerné est évaluée lors de ce contrôle.

2.8.4.4 PROGRAMME DE FORMATION SUR LES ENJEUX ÉTHIQUES

Au sein du groupe, plusieurs services assurent la formation des collaborateurs, notamment la direction juridique conformité, la direction juridique, la direction des ressources humaines, le département des Achats, la direction des affaires industrielles et la direction de l'audit et des risques.

L'ensemble de ces directions est très investie dans cette mission de formation.

2.8.4.4.1 Formations assurées par la direction juridique conformité

Des modules de formation présentielle spécifiques sur la politique éthique et anticorruption du groupe, dont le contenu est adapté en fonction des équipes, filiales, métiers concernés, sont dispensés par la direction juridique conformité aux personnels les plus exposés aux risques de corruption tels qu'identifiés et hiérarchisés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques groupe. Ils visent à fournir aux employés les connaissances et outils nécessaires pour prévenir et détecter les situations à risque et déterminer le comportement à adopter en pareil cas.

Ainsi, au cours de l'exercice 2019, le programme de formations s'est intensifié et de nombreuses formations présentielles ont été dispensées dans les entités, métiers et filiales du groupe, tant en France (métiers, filiales, services centraux, comités de direction, directions des achats et directions commerciales) qu'à l'étranger (par exemple : Russie, Suisse, Turquie, Corée du Sud, Singapour, Australie, Hong Kong, Taiwan, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne).

Le déploiement de ces formations fait l'objet d'un suivi attentif par la direction juridique conformité, en collaboration avec le contrôle interne et les ressources humaines.

En outre, un dispositif groupe de formation en ligne (« e-learning ») dédié à l'éthique et à la lutte contre la corruption a été élaboré. Il est destiné à permettre à tous les employés, dans le monde entier, ainsi qu'à leurs collaborateurs extérieurs et occasionnels, d'être en mesure de prévenir les risques de corruption et les atteintes à l'éthique. Ce dispositif « e-learning » comprend un test de compréhension et de mise en situation afin de s'assurer que les collaborateurs ont bien assimilé les risques de corruption et la manière de les gérer.

2.8.4.4.2 Autres formations dédiées à prévenir les risques de corruption et les atteintes à l'éthique

Un module « Éthique, intégrité et anti-corruption », mis en place par la direction des ressources humaines, est destiné à tous les personnels de vente dans les magasins au sein des entités du groupe. En 2019, 2 729 personnes ont suivi cette formation. Ce module a pour objectif d'exposer les risques de corruption aux personnels de vente. Il leur permet d'en comprendre les différentes formes et de lutter efficacement contre les risques de corruption dans leurs tâches quotidiennes. Enfin, il rappelle les outils et les procédures sur lesquels les personnels de vente peuvent s'appuyer en cas de doute. L'assiduité à ces formations est contrôlée par la signature d'une feuille de présence. Ce module est dispensé régulièrement dans toutes les filiales du monde. Depuis la création du module en 2017, 5 530 personnes ont été formées.

L'objectif est que la totalité des personnels des filiales de distribution soit formée : quel que soit leur contrat CDD, CDI, intérimaire, stagiaire, etc. ou leur fonction (direction générale, Comités de direction, supports, vendeurs, stockistes, caissiers, managers, etc.).

En outre, deux dispositifs de formation en ligne dédiés à la lutte contre la corruption pour les équipes de vente ont été mis en place par les filiales des États-Unis et de la Chine. Les vendeurs disposent donc d'un outil informatique qui leur expose clairement ce qu'est un acte de corruption, quels sont les risques de corruption dans leurs missions et comment y faire face. Ces « e-learning » sont suivis d'un test de compréhension et de mise en situation afin de s'assurer que les personnels de vente ont bien assimilé les risques de corruption et la manière de les gérer.

Le département des Achats assure la formation des acheteurs et notamment une sensibilisation particulière de ces derniers aux risques de corruption dans la réalisation de leurs missions au quotidien.

La direction de l'audit et des risques forme ses contrôleurs internes et intervient lors des sessions de formation groupe pour sensibiliser l'ensemble du management aux bonnes pratiques de maîtrise des risques et de contrôle interne.

2.8.4.5 RÉSEAU DE CORRESPONDANTS CONFORMITÉ AU SEIN DU GROUPE

Les équipes juridiques implantées en France (Paris et Lyon) et à l'étranger, en particulier aux États-Unis, en Chine, au Japon, à Singapour et en Corée du Sud, constituent le réseau des correspondants conformité. Ils agissent en lien avec la direction juridique conformité du groupe et avec le délégué à la protection des données du groupe, afin de décliner, animer, coordonner et contrôler les programmes de conformité au sein du groupe. Les équipes juridiques bénéficient d'un cadre de revue conformité élaboré en collaboration avec la direction juridique conformité.

Les contrôleurs et auditeurs internes sont également des relais de déploiement et de contrôle des procédures sur ces sujets (*cf.* Facteurs de risques 1.11). Les contrôleurs internes du groupe bénéficient d'un cadre de revue conformité et de contrôle de deuxième niveau élaboré en collaboration avec la direction juridique conformité et la direction de l'audit et des risques.

2.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

Exercice clos le 31 décembre 2019

Hermès International

24, rue du Faubourg Saint-Honoré

75008 Paris

À l'Assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Hermès International (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la Gérance d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices[1], et couvrent entre 19 % et 51 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

1. *Échantillon sélectionné : Pour la direction immobilière : Magasins Cannes (France), Sèvres (France), Store of Rome - Via Bocca di Leone 23a-27 – Rome (Italie), Store of Milan - Via Monte Napoleone, 12 – Milan (Italie), 100 Bloor Street West, Toronto ON, M5S 3L3, Suite 1100 (Canada), HAWAII - ALA MOANA (États-Unis), NY MADISON 691 (Etats Unis), HZ-EU (Chine), CD-DC (Chine), Seoul- Hermes Dosan Park (Corée), Midosuji (Japon), Ginza (Japon). Pour la direction industrielle : Beyrand (métier Porcelaine), Cairns Crocodile Farm (ferme d'élevage), CIA (métier Cuir), Compagnie des Cristalleries de SAINT-LOUIS (Métier Cristal), ITH Bougoin (métier Textile), Janamba Crocodile Farm (ferme d'élevage), Lagoon Crocodile Farm (ferme d'élevage), SIEGL (métier Textile), Tannerie du Puy (métier Tannerie), Vivoin TCIM (métier Tannerie). Pour la direction des ressources humaines : Atelier HCI (France), Hermès GB (Grande-Bretagne), Hermès Japon (Japon), Hermès Korea (Corée), Hermès Sellier (France), Hermès Suisse (Suisse), HOP (États-Unis), Maro Ardennes (France), Maro Sayat (France), Maro Seloncourt (France), Maro Sud Ouest (France), SIEGL (France).*

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 10 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction des affaires industrielles, la direction du développement immobilier, la direction des ressources humaines et la direction du développement durable.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 4 mars 2020

L'un des commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Olivier Auberty
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département Développement Durable

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES[1.]

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux 15 risques principaux identifiés pour l'activité du groupe, présentées dans les sections suivantes du rapport de gestion

PRINCIPAUX RISQUES OU OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉS	RUBRIQUES DU RAPPORT DE GESTION TRAITANT DES POLITIQUES, ACTIONS ET RÉSULTATS ASSOCIÉS REVUES DANS LE CADRE DE NOS TRAVAUX
Équipes	◆ Chapitre 2.2 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Effectifs et leurs répartitions** ◆ *Nombre de licenciements** ◆ *Accidents du travail, Taux de fréquence et Taux de gravité** ◆ *Nombre de décès consécutifs à un accident du travail* ◆ *Nombre de maladies professionnelles** ◆ *Taux d'absentéisme France** ◆ *Nombre de formations au management des diversités dispensé*
Savoir-Faire	◆ Chapitre 2.3 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Nombre d'heures de formation** ◆ *Nombre d'offres CDI, CDD et d'Alternance publiées sur le site Hermès Employeur* ◆ *Nombre de visiteurs simples sur le site Hermès Employeur* ◆ *Nombre de followers sur LinkedIn*
Matières	◆ Chapitre 2.4 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Evolution du tonnage global de déchets industriels** ◆ *Indicateur d'activité : part de sites évalués par l'équipe centrale de l'application des bonnes pratiques sur les maroquineries* ◆ *Indicateur de résultat : atteinte de l'objectif Conso sites HMS piloté à la maille mensuelle*
Environnement	◆ Chapitre 2.5 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Consommation totale d'eau des sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Consommation de gaz des sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Consommation d'électricité pour les sites industriels et fermes d'élevage* et pour les magasins et bureaux* ◆ *Consommation de fuel pour les sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Consommation d'énergie renouvelable pour les sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Consommation totale d'énergie pour les sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Masse des déchets DIB (déchets non dangereux) pour les sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Masse des déchets DID (déchets dangereux) pour les sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Rejets de dioxyde de carbone scope 1 et scope 2 pour les sites industriels et fermes d'élevage** ◆ *Rejets de dioxyde de carbone scope 3** ◆ *Compensation fonds Livelihoods* ◆ *Part des manufactures du pôle Maroquinerie-Sellerie ayant mis en place des actions en faveur de la biodiversité*
Fournisseurs et Partenaires	◆ Chapitre 2.6 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Ancienneté moyenne du Top 50 des fournisseurs* ◆ *Part des fournisseurs d'achats directs ayant fait l'objet d'une cartographie des risques* ◆ *Nombre d'audits ou heures d'audits pour achats directs & indirects* ◆ *Part des fournisseurs ayant signé les cahiers 1 (C1) et 2 (C2)*
Ancrage locale et Parties prenantes	◆ Chapitre 2.7 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Pourcentage d'emploi en France et nombre d'emplois créés** ◆ *Nombre de recrutements en France, dont emplois stables** ◆ *Nombre d'opérations solidaires par zone géographique* ◆ *Projets Livelihoods : nombre de projets, surfaces d'implantation et nombre de bénéficiaires*
Éthique – Conformité	◆ Chapitre 2.8 *Dont les résultats et indicateurs clés de performance :* ◆ *Nombre de collaborateurs formés sur les politiques éthiques.*

1. *Les résultats et indicateurs clés de performance présentés avec le signe « * » dans ce tableau ont fait l'objet de notre part, à la demande de la société Hermès International, de travaux de vérification plus étendus nous permettant d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur ces informations sélectionnées. Notre rapport d'assurance raisonnable est disponible sur demande au siège de la société.*

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE **194**

3.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ **194**

3.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise appliqués 194

3.1.2 Dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef actualisé en janvier 2020, écartées en raison de la forme sociale de la société et pour d'autres motifs – Mises en conformité réalisées 194

3.2 STRUCTURE D'ORGANISATION D'HERMÈS INTERNATIONAL AU 31 DÉCEMBRE 2019 **196**

3.3 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION **197**

3.3.1 Plan de succession des dirigeants 197

3.3.2 Direction du groupe (rôle et composition, liste des mandats et fonctions exercés) 197

3.3.2.1 L'Associé commandité et son Conseil de gérance 197

3.3.2.2 La Gérance 198

3.3.2.3 Profil, expérience et expertise des gérants 199

3.3.2.4 Politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes, au sein des instances dirigeantes et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité 203

3.3.2.5 Instances dirigeantes 205

3.4 CONSEIL DE SURVEILLANCE : COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX **209**

3.4.1 Plan de succession du président du Conseil de surveillance 209

3.4.2 Présentation synthétique des membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2019 209

3.4.3 Composition du Conseil de surveillance 212

3.4.3.1 Principes applicables 212

3.4.3.2 Composition du Conseil au 31 décembre 2019 212

3.4.3.3 Informations et renseignements sur les membres du Conseil de surveillance en fonction 215

3.4.4 Politique de diversité appliquée au sein du Conseil de surveillance 236

3.4.4.1 Évolution de la composition du Conseil de surveillance depuis 2011 236

3.4.4.2 Nombre de membres et représentation des femmes et des hommes au Conseil de surveillance – Nombre de représentants des salariés) 238

3.4.4.3 Processus de sélection des membres du Conseil de surveillance 238

3.4.5 Indépendance des membres du Conseil de surveillance 239

3.4.5.1 Critères d'indépendance 239

3.4.5.2	*Situation de chaque membre du Conseil de surveillance, au 31 décembre 2019, au regard des critères énoncés ci-dessus*	*240*
3.4.6	Déontologie du Conseil de surveillance	240
3.4.6.1	*Règlement intérieur*	*240*
3.4.6.2	*Code de déontologie boursière*	*241*
3.4.6.3	*Assiduité*	*241*
3.4.6.4	*Gestion des conflits d'intérêts – Relations d'affaires – Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages*	*241*
3.4.6.5	*Cumul et nombre de mandats*	*242*
3.4.6.6	*Nombre d'actions à détenir par les membres du Conseil de surveillance*	*242*
3.4.7	Fonctionnement du Conseil de surveillance	242
3.4.7.1	*Rôle du Conseil de surveillance*	*242*
3.4.7.2	*Missions du président du Conseil de surveillance et bilan d'activité – Dialogue avec les actionnaires*	*243*
3.4.7.3	*Dossier permanent du Conseil de surveillance*	*243*
3.4.7.4	*Réunions du Conseil de surveillance*	*243*
3.4.7.5	*Plateforme collaborative « Herboard »*	*244*
3.4.7.6	*Formation des membres du Conseil de surveillance – Parcours d'intégration*	*244*
3.4.7.7	*Remboursement des frais*	*244*
3.4.7.8	*Rémunérations des membres du Conseil de surveillance*	*244*
3.4.8	Activité du Conseil de surveillance	244
3.4.8.1	*Activité et finance du groupe*	*244*
3.4.8.2	*Avis, autorisation, contrôle et travaux divers*	*245*
3.4.8.3	*Gouvernance – Nominations – Rémunérations*	*245*
3.4.8.4	*Éthique et conformité – Protection des données personnelles*	*245*
3.4.8.5	*Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)*	*246*
3.4.8.6	*Grands thèmes annuels – Visites de sites*	*246*
3.4.9	Évaluation du Conseil de surveillance et des comités	246
3.4.9.1	*Méthodologie*	*246*
3.4.9.2	*Points clés de l'évaluation formelle 2019*	*247*
3.4.9.3	*Points d'amélioration retenus suite à l'évaluation formelle 2019*	*248*
3.4.9.4	*Autres points d'amélioration retenus*	*248*
3.4.9.5	*Évolution depuis la dernière évaluation*	*248*
3.4.9.6	*Évaluation du Comité RNG-RSE*	*249*
3.4.9.7	*Évaluation du Comité d'audit et des risques*	*249*
3.4.10	Comités spécialisés	249
3.4.10.1	*Comité RNG-RSE*	*249*
3.4.10.2	*Comité d'audit et des risques*	*251*
3.5	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX**	**254**
3.5.1	Politique de rémunération des gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) et des membres du Conseil de surveillance (mandataires sociaux non exécutifs)	254
3.5.1.1	*Principes généraux de la politique de rémunération des mandataires sociaux*	*255*
3.5.1.2	*Principes spécifiques applicables à la politique de rémunération des gérants (dirigeants mandataires sociaux exécutifs)*	*257*
3.5.1.3	*Principes spécifiques applicables à la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance (mandataires sociaux non exécutifs)*	*262*
3.5.2	Présentation des éléments de rémunération et avantages de toutes natures des mandataires sociaux	264
3.5.2.1	*Rémunérations des gérants versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2019 (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) (art. L. 226-8-2 du Code de commerce)*	*264*
3.5.2.2	*Rémunérations du président du Conseil de surveillance versées au cours OU attribuées au titre de l'exercice 2019*	*266*
3.5.2.3	*Ratios et évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés et des ratios (article L. 225-37.3 – 6° et 7° du Code de commerce)*	*266*
3.5.3	Rémunérations du Conseil de surveillance, du Comité d'audit et des risques et du Comité RNG-RSE attribuées en 2020 au titre de 2019	268

3.5.4 Attributions gratuites d'actions, options d'achat d'actions 268
3.5.4.1 Politiques générales d'attribution gratuite d'actions et d'options d'achat d'actions 268
3.5.4.2 Plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur 268
3.5.4.3 Options d'achat d'actions 269
3.5.4.4 Options de souscription d'actions 269

3.5.5 Tableaux prescrits par le Code Afep-Medef pour la présentation de certains éléments de rémunération 269

3.6 AUTRES INFORMATIONS 276

3.6.1 Rapport sur les conventions réglementées 276

3.6.2 Conventions intervenues entre des dirigeants ou des actionnaires de la société et des sociétés contrôlées (art. L. 225-37-4, 2° du Code de commerce) 276

3.6.3 Procédure de suivi des conventions courantes et normales et mise en œuvre 276

3.6.4 Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 276

3.6.5 Modalités particulières de participation aux assemblées générales 277

3.6.6 Tableau de synthèse de l'utilisation des délégations financières 277

3.7 ANNEXES 279

3.7.1 Règlement intérieur du Conseil de surveillance 279

3.7.2 Règlement intérieur du Comité RNG-RSE 282

3.7.3 Règlement intérieur du Comité d'audit et des risques 284

AUTRES INFORMATIONS RELEVANT DU RAPPORT DE LA GÉRANCE 286

3.8 Intérêts des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif dans le capital 286

3.9 Déclarations concernant les mandataires sociaux 287

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Ce chapitre intègre aux paragraphes 3.1 à 3.7 le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce et conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

Il a été préparé avec le concours du président du Conseil de surveillance, du Comité RNG-RSE, du secrétaire du Conseil et des directions fonctionnelles concernées. Il a été approuvé par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 25 février 2020.

3.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ

3.1.1 PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE APPLIQUÉS

Le Conseil de surveillance a adopté officiellement depuis 2009 le référentiel de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en considérant que les recommandations formulées s'inscrivent parfaitement dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe. Ce référentiel comprend le Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, actualisé en janvier 2020, et les recommandations du Haut comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), qui explicitent les recommandations dudit code.

Lors de chaque révision du Code Afep-Medef, le Comité RNG-RSE fait une analyse comparative exhaustive de l'application des recommandations du Code Afep-Medef par la société et en rend compte au Conseil de surveillance.

3.1.2 DISPOSITIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP-MEDEF ACTUALISÉ EN JANVIER 2020, ÉCARTÉES EN RAISON DE LA FORME SOCIALE DE LA SOCIÉTÉ ET POUR D'AUTRES MOTIFS – MISES EN CONFORMITÉ RÉALISÉES

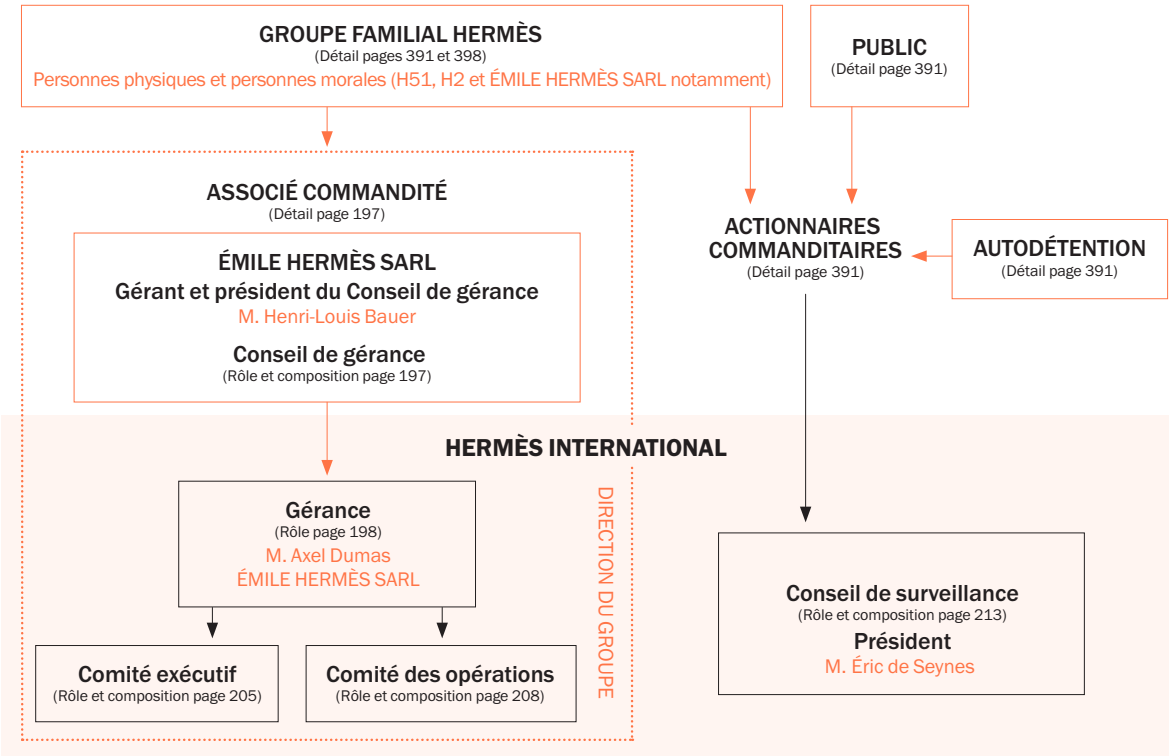
Nous dressons ci-dessous un tableau des dispositions du Code Afep-Medef que la société n'applique pas. Comme le recommande l'Autorité des marchés financiers, il a été distingué les dispositions écartées en raison de sa forme sociale et celles écartées pour d'autres motifs, avec les explications correspondantes. Nous avons également listé les mises en conformité réalisées depuis la dernière actualisation du Code Afep-Medef en janvier 2020.

Dispositions du Code Afep-Medef écartées en raison de la forme sociale de la société	Explications
Les séances du Conseil et les réunions des comités (art. 11.3) Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	Compte tenu du rôle imparti au Conseil de surveillance (décrit en page 213), dans une société en commandite par actions, cette disposition du Code Afep-Medef n'est pas applicable.
Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (art. 17.2.2) Le Comité des nominations (ou un comité *ad hoc*) établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il s'agit là de l'une des tâches principales du comité, bien qu'elle puisse être, le cas échéant, confiée par le Conseil à un comité *ad hoc*. Le président peut faire partie ou être associé aux travaux du comité pour l'exécution de cette mission.	Le Comité RNG-RSE (description en pages 249 et suivantes) de la société n'a pas pour attribution d'établir le plan de succession des gérants, qui ne relève pas, dans une société en commandite par actions, de la compétence du Conseil de surveillance. Le Comité RNG-RSE doit, depuis 2016, conformément à son règlement intérieur, s'assurer de l'existence d'un plan de succession des gérants et fait l'objet depuis d'une revue annuelle (*cf.* page 197). Depuis 2018, le Comité RNG-RSE s'assure également de l'existence d'un plan de succession du président du Conseil de surveillance et cette mission figure dans son règlement intérieur (*cf.* page 209).
Composition du Comité en charge des rémunérations (art. 18.1) Il est recommandé qu'un administrateur salarié en soit membre.	Le Comité RNG-RSE (description en pages 249 et suivantes) de la société n'a pas pour attribution d'établir la politique de rémunération des gérants, qui relève de la compétence de l'associé commandité et non du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance a décidé en conséquence qu'il n'était pas pertinent qu'un représentant des salariés en soit membre. Le rôle du Conseil de surveillance dans le processus de décision applicable à la politique de rémunération des gérants est décrit page 257.

Dispositions du Code Afep-Medef écartées en raison de la forme sociale de la société	Explications
Proportion de membres indépendants dans le Comité d'audit (art. 16.1) La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit doit être au moins de deux tiers et le Comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.	Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion de membres du Comité d'audit et des risques indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %, soit trois membres sur cinq), permettait un bon fonctionnement du Comité. Dans le règlement intérieur du Comité d'audit et des risques, le Conseil de surveillance exige en effet que la moitié au moins de ses membres soit, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiée d'indépendante. Le HCGE considère dans son rapport 2014 « qu'un Comité d'audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq reste conforme à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un membre indépendant », ce qui est le cas de la société. Il n'est pas envisagé à court terme de porter la proportion de membres indépendants du Comité d'audit et des risques aux deux tiers mais ce point est réexaminé par le Conseil lors de chaque évaluation annuelle.
Indemnités de départ (art. 25.5.1) Les conditions de performance fixées par les conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. Elles doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ.	La société a pris l'engagement de verser à M. Axel Dumas une indemnité de départ dans les conditions décrites dans l'exposé des motifs page 418. Compte tenu de l'importance du rôle de l'associé commandité dans une société en commandite par actions – qui a le pouvoir de nommer et révoquer tout gérant – et dans le cas d'une personne morale de son représentant légal, il a été considéré que la cessation des fonctions de gérant de M. Axel Dumas qui résulterait du remplacement du gérant d'Émile Hermès SARL devait être assimilée à un départ contraint. Le Conseil de surveillance a donc considéré que l'engagement de rémunération différée pris à l'égard de M. Axel Dumas respectait les exigences du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. L'AMF, dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de novembre 2018, recommande que le Conseil procède à un examen régulier des éléments de rémunération susceptibles d'être dus à l'occasion ou postérieurement au départ d'un dirigeant et qu'il s'interroge sur la possibilité et l'opportunité d'une mise en conformité avec de nouvelles dispositions du code. Aucune mise en conformité n'était rendue nécessaire par les nouvelles dispositions du Code Afep-Medef actualisé en janvier 2020.

Mises en conformité réalisées depuis la dernière actualisation du Code Afep-Medef en janvier 2020	Explications
Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes (art. 7)	Cette politique de mixité et les objectifs qui en découlent sont décrits page 203. Les résultats obtenus au cours de l'exercice 2020 seront décrits dans le document d'enregistrement universel 2020 publié en 2021.
Ratios d'équité (art. 26.2)	Il a été décidé de retenir le périmètre visé à l'article L. 227-37-3 du Code de commerce et d'établir les ratios sur la base des informations relatives à la société Hermès International. Ces ratios sont présentés en pages 266 et 267.

3.2 STRUCTURE D'ORGANISATION D'HERMÈS INTERNATIONAL AU 31 DÉCEMBRE 2019



Hermès International est une société en commandite par actions, qui est une forme juridique singulière avec deux types d'associés :

Les associés commandités (Émile Hermès SARL)

En contrepartie d'une responsabilité illimitée, ils sont partie prenante du fonctionnement et de l'organisation de la société. Ils disposent de pouvoirs structurants et notamment l'approbation des décisions de l'Assemblée des actionnaires commanditaires (à l'exception de celles relevant de leurs pouvoirs propres), et la nomination ou la révocation des gérants.

Les actionnaires commanditaires (actionnaires en Bourse)

En contrepartie d'une responsabilité limitée au montant de leurs apports, ils bénéficient de prérogatives limitées.

Leurs pouvoirs propres consistent restrictivement à :

- approuver des comptes sociaux ;
- nommer les commissaires aux comptes ;
- nommer et révoquer les membres du Conseil de surveillance.

La loi leur interdit explicitement toute immixtion dans la gestion externe de la société, pour quelque motif que ce soit, sous peine de voir leur responsabilité engagée dans les mêmes conditions que celles des associés commandités.

Compétences du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est l'émanation de l'Assemblée des actionnaires commanditaires. La nomination des membres du Conseil relève (à l'exception des représentants des salariés) de la seule compétence de ces derniers.

Le rôle du Conseil de surveillance consiste en :

- une obligation de contrôle des opérations sociales comparable à celle des commissaires aux comptes : contrôle des comptes sociaux et respect de l'égalité entre les actionnaires ;
- un rôle de contrôle de la gestion de la société.

La loi n'attribue aucune autre compétence au Conseil de surveillance. En conséquence, il ne peut ni nommer, ni révoquer, ni fixer la politique de rémunération des gérants.

3.3 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.3.1 PLAN DE SUCCESSION DES DIRIGEANTS

Tous les deux ans, une revue Ressources Humaines à 360°, appelée la « revue des talents », de chaque filiale est effectuée notamment pour :

- identifier de manière exigeante et sélective les talents capables d'occuper à terme les plus hautes responsabilités au sein de la maison ;
- soutenir le développement des talents par des actions ciblées et ambitieuses pour créer les conditions de leur performance, motivation et fidélisation ;
- anticiper et piloter les évolutions possibles (mobilités inter ou intra-filiales) et les plans de succession pour assurer la pérennité de l'organisation et bâtir le futur d'Hermès.

Cette revue des talents couvre la succession des membres du Comité exécutif et des membres du Comité des opérations. Une synthèse et les plans d'action de la revue des talents 2018 ont été présentés au Comité RNG-RSE fin 2018.

Par ailleurs, un plan de succession a été établi pour la Gérance. Ce plan a été soumis oralement en 2016 au Comité RNG-RSE qui l'a qualifié de bonne qualité et en bonne adéquation.

Ce plan de succession couvre :

- la succession temporaire par interim (incapacité temporaire d'un gérant pour maladie ou accident par exemple) ;
- la succession imprévue (incapacité permanente, décès ou démission d'un gérant à court ou moyen terme).

Il est à noter que l'existence de deux gérants, dont une personne morale, garantit l'absence de vacance soudaine de la Gérance.

En 2019, le Comité RNG-RSE a procédé au réexamen annuel de ce plan. Début 2019, un memorandum écrit détaillant le plan de succession de la Gérance a été porté à la connaissance du Comité RNG-RSE et a été remis à l'associé commandité.

Début 2020, le Comité RNG-RSE a pris acte que ce plan de succession restait inchangé.

Le Comité RNG-RSE a souhaité que la revue des talents lui soit présentée tous les deux ans et le plan de succession de la Gérance et du président du Conseil de surveillance tous les ans.

Pour le plan de succession du président du Conseil de surveillance, se référer au paragraphe 3.4.1 (page 209).

3.3.2 DIRECTION DU GROUPE (RÔLE ET COMPOSITION, LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS)

3.3.2.1 L'ASSOCIÉ COMMANDITÉ ET SON CONSEIL DE GÉRANCE

Rôle	Composition au 31/12/2019
L'associé commandité répond indéfiniment et solidairement des dettes sociales envers les tiers. L'associé commandité a le pouvoir de nommer et de révoquer tout gérant, après avoir recueilli l'avis motivé du Conseil de surveillance. Il arrête pour le groupe, après avoir recueilli l'avis du Conseil de surveillance, les décisions en matière d'options stratégiques, de budgets consolidés d'exploitation et d'investissement, et de propositions à l'Assemblée générale de distribution de primes d'émission, réserves et reports à nouveau. Il peut émettre des avis auprès de la Gérance sur toute question d'intérêt général du groupe. Il autorise tout emprunt de la société, la constitution de toutes cautions, avals et garanties ou tous gages et hypothèques sur les biens de la société, et toute constitution de société ou prise de participation représentant plus de 10 % du montant de la situation nette consolidée.	**ASSOCIÉ COMMANDITÉ** **Émile Hermès SARL** Représentée par son Conseil de gérance :
	 **M. Henri-Louis Bauer** Gérant, président et membre du Conseil de gérance
	M. Frédéric Dumas Vice-président et membre du Conseil de gérance
	Mme Pascale Mussard Vice-présidente et membre du Conseil de gérance
	Autres membres du Conseil de gérance : ◆ **Mme Sandrine Brekke** ◆ **Mme Capucine Bruet** ◆ **Mme Alice Charbin** ◆ **M. Édouard Guerrand** ◆ **M. Laurent E. Momméja** ◆ **M. Jean-Baptiste Puech** ◆ **M. Guillaume de Seynes**

3.3.2.2 LA GÉRANCE

Rôle

La Gérance assure la direction d'Hermès International.

La fonction de gérant consiste à diriger le groupe et à agir dans l'intérêt général de la société, dans les limites de son objet social et dans le respect des pouvoirs, attribués par la loi et les statuts, au Conseil de surveillance, à l'associé commandité et aux assemblées générales d'actionnaires.

Les gérants se sont réparti les rôles comme suit : Axel Dumas est en charge de la stratégie et de la gestion opérationnelle et Émile Hermès SARL, par le biais de son Conseil de gérance, est en charge de la vision et des axes stratégiques.

Composition au 31/12/2019

Les gérants sont nommés par l'associé commandité, après consultation du Conseil de surveillance. Selon les dispositions statutaires, la Gérance est composée d'un ou deux gérants, personnes physiques, associés commandités ou étrangers à la société et disposant chacun des mêmes pouvoirs. Les mandats des gérants sont à durée indéterminée.

M. Axel Dumas
Gérant
Nommé par décision de l'associé commandité en date du 4 juin 2013 (à effet du 5 juin 2013)

Société Émile Hermès SARL
(représentée par M. Henri-Louis Bauer)
Gérante
Nommée par décision de l'associé commandité en date du 14 février 2006 (à effet du 1er avril 2006)

- **Évolutions au sein de la Gérance au cours de l'exercice 2019 :** Néant.
- **Évolutions au sein de la Gérance après le 31 décembre 2019 :** Néant.

- **Obligation de détention d'actions :** Le Conseil de surveillance a décidé le 21 mars 2017 que les gérants devaient détenir chacun un minimum de 1 000 actions Hermès International en application de l'article 23 du Code Afep-Medef actualisé en janvier 2020. Les deux gérants respectent cette obligation.

3.3.2.4 POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION ET DE DIVERSITÉ, NOTAMMENT EN MATIÈRE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES, AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES ET RÉSULTATS EN MATIÈRE DE MIXITÉ DANS LES 10 % DE POSTES À PLUS FORTE RESPONSABILITÉ

Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce modifié par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » nous précisons ci-après la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la Gérance en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Le Conseil de surveillance a pour mission, depuis 2018, de s'assurer que les gérants mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Une présentation de cette politique a été faite au Conseil de surveillance fin 2018.

L'article 7 du Code Afep-Medef actualisé en janvier 2020, recommande aux conseils de déterminer des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes.

Le guide d'application du HCGE publié en mars 2020 précise que dans les sociétés en commandite par actions :

- il appartient à la Gérance de fixer des objectifs en termes de mixité et l'horizon de temps pour y parvenir ainsi que de déterminer les modalités de mise en oeuvre de ces objectifs et du plan d'action ;
- le Conseil de surveillance s'assure du respect et du suivi de la recommandation. Il est informé annuellement par la Gérance des résultats obtenus afin de pouvoir en faire état dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il est recommandé que les sociétés fassent leurs meilleurs efforts pour fixer et publier des objectifs de mixité dès cette année.

La Gérance a présenté les objectifs de mixité de la société au Conseil de surveillance du 25 février 2020.

Le périmètre des instances dirigeantes retenu regroupe les comités mis en place par la Gérance depuis de nombreuses années pour l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales, à savoir :

- le Comité exécutif (rôle et composition page 205) ;
- le Comité des opérations (rôle et composition page 208).

La Gérance s'est fixé comme objectif de pérenniser la mixité globale des instances dirigeantes afin que la proportion des membres de chaque sexe ne soit pas inférieure à 40 %. La société favorise depuis plusieurs années la féminisation des effectifs de cadres dirigeants, ce qui devrait faciliter la réalisation de cet objectif.

Le Conseil de surveillance a pris acte des objectifs de mixité fixés par la Gérance ainsi que ses modalités de mise en œuvre (plan d'action et horizon de temps dans lequel ces actions seront menées).

Les résultats obtenus au cours de l'exercice 2020 seront décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera publié en 2021 dans le document d'enregistrement universel 2020.

Mixité des instances dirigeantes

Le tableau ci-dessous présente la mixité au sein des instances dirigeantes, au sein du Conseil de surveillance et dans la catégorie des cadres dirigeants :

Au 31 décembre		2019		2018
Instances dirigeantes (Comité exécutif et Comité des opérations)				
Proportion de femmes	13/24	54,2 %	10/21	47,6 %
Proportion d'hommes	11/24	45,8 %	11/21	52,4 %
Féminisation globale				
Conseil de surveillance (hors les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés)		50,0 %		50,0 %
Cadres dirigeants[1]		45,8 %		44,0 %

(1) Cette catégorie est constituée des 83 postes à plus forte responsabilité dans la classification retenue par le groupe.

Index de l'égalité professionnelle femmes/hommes

En application de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », Hermès International a publié le 5 mars 2020 l'index de l'égalité professionnelle femmes/hommes 2019 qui est égal à 99/100.

Cet index permet de mesurer les écarts de rémunération entre femmes et hommes au sein d'une même entreprise. Il doit être calculé chaque année, tenir compte de toutes les composantes d'une rémunération et permettre d'identifier les éventuels points de progression. Cet index comprend les cinq indicateurs suivants :

- l'écart de rémunération femmes-hommes ;
- l'écart de répartition des augmentations individuelles ;
- l'écart de répartition des promotions (uniquement pour les entreprises de plus de 250 salariés) ;
- le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité ;
- la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Qu'il s'agisse de la nomination des instances dirigeantes, du recrutement ou encore de la nomination de tout collaborateur, le groupe Hermès est particulièrement attaché et attentif au respect du principe de non-discrimination.

Chaque fois que l'occasion le permet, l'importance de ce principe est rappelée à l'ensemble des collaborateurs.

La politique « Hermès Employeur Responsable » insiste sur le respect de deux principes essentiels : le principe de non-discrimination et le principe d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le groupe a mis en place une formation « Alterego » qui porte sur l'intégration et le management des diversités. Cette formation est suivie par l'ensemble des comités de direction et les managers de proximité du groupe. Elle se présente sous la forme d'un programme d'une journée, alternant approche théorique et approche ludique, permettant la prévention et l'identification de toutes les formes de discrimination (directes, indirectes ou encore involontaires) et réaffirmant une tolérance zéro du groupe à l'égard de ce type de pratiques.

Le groupe a également pris des engagements en faveur de l'intégration professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap (*cf.* pages 95 et suivantes).

3.3.2.5 INSTANCES DIRIGEANTES

Comité exécutif

Rôle

La direction générale du groupe est assurée, autour du gérant, par une équipe de directeurs ayant chacun des attributions définies, et réunis au sein d'un Comité exécutif.

Sa mission est la direction opérationnelle et stratégique du groupe.

Le Comité exécutif se réunit toutes les deux semaines.

Sa composition reflète les principales expertises du groupe.

Composition au 31/12/2019

9 MEMBRES

25 % DE FEMMES *(HORS GÉRANT)*

7 ans ANCIENNETÉ MOYENNE AU COMITÉ EXÉCUTIF

19 ans ANCIENNETÉ MOYENNE DANS LE GROUPE

53 ÂGE MOYEN (1)

Les membres du Comité exécutif dans le magasin Hermès de l'avenue George-V, à Paris. De gauche à droite : Éric du Halgouët, Catherine Fulconis, Wilfried Guerrand, Axel Dumas, Olivier Fournier, Charlotte David, Guillaume de Seynes, Pierre-Alexis Dumas et Florian Craen.

M. Axel Dumas
Gérant

- **M. Florian Craen**
  Directeur général commercial
- **Mme Charlotte David**
  Directeur de la communication
- **M. Pierre-Alexis Dumas**
  Directeur artistique général
- **M. Olivier Fournier**
  Directeur général en charge de la gouvernance et du développement des organisations
- **Mme Catherine Fulconis**
  Directrice générale des métiers maroquinerie-sellerie (depuis le 1er avril 2019)
- **M. Wilfried Guerrand**
  Directeur général métiers, systèmes d'information et data
- **M. Éric du Halgouët**
  Directeur général finances
- **M. Guillaume de Seynes**
  Directeur général pôle Amont et Participations

Evolutions au sein du Comité exécutif au cours de l'exercice 2019

Une réorganisation est intervenue le 1er avril 2019 :

- Mme Catherine Fulconis, Directrice générale des métiers maroquinerie-sellerie (qui regroupe aussi Hermès Horizons et l'équitation) et petit h a rejoint le Comité Exécutif ;
- M. Wilfried Guerrand a été nommé Directeur général métiers (Hermès Femme, Hermès Homme, Hermès Bijouterie, Hermès Soie et Textiles et Hermès Maison), systèmes d'information et data ;
- La communication digitale est rattachée à Mme Charlotte David, Directeur de la communication, et le e-commerce à M. Florian Craen, Directeur général commercial.

Évolutions au sein du Comité exécutif après le 31 décembre 2019

Néant

(1) Moyenne calculée d'après l'âge des membres du Comité exécutif, déterminé à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, soit au 25 mars 2020.

Profil, expérience et expertise des membres du Comité exécutif

Le rôle et une présentation synthétique du Comité exécutif figurent ci-dessus.

Nom ***Informations personnelles :*** **Âge** **Date de naissance** **Nationalité**	**Date de nomination au Comité exécutif**	**Formation**	**Fonctions exercées dans le groupe Hermès (date de nomination)**	**Autres fonctions**
◆ **Axel Dumas** 49 ans [1] 03/07/1970 Française	02/05/2011	Voir page 199		
◆ **Florian Craen** 49 ans [1] 31/10/1970 Française	01/09/2013	École supérieure du commerce extérieur de Paris (1992) Harvard Business School (AMP 184)	Directeur général commercial d'Hermès International (depuis le 01/09/2013) Directeur général d'Hermès Asie du Nord (2009) Directeur général d'Hermès Great Britain (2006) Directeur international d'Hermès Travel Retail (2001)	
◆ **Charlotte David** 44 ans [1] 28/03/1975 Française	12/10/2015	ESSEC (1997)	Directeur de la communication (depuis le 12/10/2015)	
◆ **Pierre-Alexis Dumas** 53 ans [1] 04/06/1966 Française	01/10/2005	Diplômé en arts visuels à la Brown University (1991)	Directeur artistique général (depuis le 01/10/2005)	Président de la Fondation d'entreprise Hermès (de 2008 à 2016) Président des Arts décoratifs (depuis le 01/01/2016)
◆ **Olivier Fournier** 58 ans [1] 10/07/1961 Française	01/06/2015	EM Lyon (1983) Diplôme d'études supérieures comptables et financières	Directeur général en charge de la gouvernance et du développement des organisations au sein d'Hermès International (2015) Directeur général pôle artisanal d'Hermès Sellier (2008) Directeur général Holding Textile Hermès (2001) Directeur général Bucol (1998) Directeur général Sport Soie (1994) Directeur audit interne et fiscalité d'Hermès International (1991)	Président de la Fondation d'entreprise Hermès (depuis le 08/02/2016)
◆ **Catherine Fulconis** 58 ans [1] 01/09/1961 Française	01/04/2019	École des hautes études commerciales (1983)	Directrice générale des métiers maroquinerie-sellerie (qui regroupe aussi Hermès Horizons et l'équitation) et petit h (depuis le 01/04/2019) Directrice générale d'Hermès Maroquinerie-Sellerie et Présidente du Conseil d'administration d'Hermès Parfums (2015) Présidente-Directrice générale d'Hermès Parfums (2010) Directrice générale et Présidente du directoire d'Hermès Parfums (2006)	Administrateur et Présidente du Comité des nominations et des rémunérations de la société Rallye (depuis le 13/05/2014)

(1) Les âges indiqués sont déterminés à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, soit au 25 mars 2020.

Nom *Informations personnelles :* Âge Date de naissance Nationalité	Date de nomination au Comité exécutif	Formation	Fonctions exercées dans le groupe Hermès (date de nomination)	Autres fonctions
◆ **Wilfried Guerrand** 49 ans [1] 01/02/1971 Française	01/07/2014	Neoma Business School (1993, Rouen) MBA de la London School of Economics, NYU Stern et HEC (2011, TRIUM)	Directeur général métiers (Hermès Femme, Hermès Homme, Hermès Bijouterie, Hermès Soie et Textiles et Hermès Maison) systèmes d'information et data (depuis le 01/04/2019) Directeur général projets digitaux et e-commerce d'Hermès International (2014) Directeur général d'Hermès Femme (2012) Directeur général Europe d'Hermès International (2009) Directeur commercial groupe d'Hermès International (2007) Directeur général Hermès France au sein d'Hermès Sellier (2004) Directeur développement industriel d'Hermès International (2002) Chargé de mission auprès du président d'Hermès Sellier (1999) Contrôleur financier au sein d'Hermès Sellier (1995)	
◆ **Éric du Halgouët** 57 ans [1] 14/03/1963 Française	01/06/2015	Neoma Business School (1986, Rouen) Diplôme d'études supérieures comptables et financières	Directeur général finances d'Hermès International (2015) Directeur financier du groupe (2007) Directeur de la consolidation et du contrôle financier (2006)	
◆ **Guillaume de Seynes** 62 ans [1] 14/10/1957 Française	01/01/2005	Diplômé de droit et de sciences politiques à Paris (1978) et diplômé de l'ESSEC (1982)	Directeur général pôle amont et participations d'Hermès International (depuis le 02/05/2011) Président de John Lobb (2007) Directeur général adjoint d'Hermès International (2006) Directeur général des Métiers d'Hermès Sellier (2004) Directeur général de La Montre Hermès (1999) Directeur commercial et marketing de La Montre Hermès (1997)	Président du Comité Colbert (depuis le 10/06/2016) Président de l'Alliance européenne des industries culturelles et créatives (de 2016 à 2017) Président de la Chambre syndicale du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode (de 2008 à 2012) Président du Comité stratégique de la filière Mode et Luxe (depuis 2018)

(1) Les âges indiqués sont déterminés à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, soit au 25 mars 2020.

Comité des opérations

Rôle

Le Comité des opérations, qui reporte à la Gérance, réunit le Comité exécutif et les dirigeants des principaux métiers et zones géographiques du groupe.

Sa mission est :

- d'associer les dirigeants aux grands enjeux et orientations stratégiques du groupe ;
- de favoriser la communication, le partage et des échanges restreints entre ses membres dans leur périmètre de responsabilité ;
- d'amener le Comité exécutif à prendre certaines décisions.

Le Comité des opérations se réunit pendant une journée entière trois fois par an.

Composition au 31/12/2019

25	69 %	13 %
MEMBRES	DE FEMMES	DE NATIONALITÉS ÉTRANGÈRES

(HORS GÉRANT ET COMITÉ EXÉCUTIF)

M. Axel Dumas
Gérant

Membres du Comité exécutif
(voir page 205)

Autres membres

Dirigeants Métiers

- **Mme Agnès de Villers**
  Parfums
- **M. Laurent Dordet**
  Horlogerie
- **Mme Antoinette Louis**
  Soie et textiles
- **Mme Véronique Nichanian**
  Prêt-à-porter homme
- **Mme Hinde Pagani**
  Digital Ventes et Service
  (depuis le 01/04/2019)
- **Mme Anne-Sarah Panhard**
  Maison
- **Mme Élodie Potdevin**
  Accessoires de mode et IDO
  (depuis le 01/04/2019)
- **Mme Ambre Pulcini**
  Prêt-à-porter femme et Chaussures
  (depuis le 01/04/2019)
- **Mme Laurence Reulet**
  Bijouterie

Dirigeants Zones géographiques

- **M. Masao Ariga** (1)
  Japon
- **M. Robert Chavez** (1)
  États-Unis et Amérique Latine
- **Mme Hélène Dubrule**
  France
- **M. Éric Festy**
  Asie du Sud
- **M. Luc Hennard**
  Chine
- **Mme Juliette Streichenberger**
  Europe
- **Mme Ségolène Verdillon**
  Ventes aux voyageurs

Évolutions au sein du Comité des opérations au cours de l'exercice 2019

Le 1er avril 2019, trois nouveaux membres du Comité des opérations – Dirigeants métiers – ont été nommés :

- Mme Hinde Pagani : Directrice générale adjointe Digital Ventes et Service ;
- Mme Ambre Pulcini : Directrice générale Métiers Prêt-à-Porter Femme et Chaussures ;
- Mme Elodie Potdevin : Directrice générale Métier Accessoires de Mode et IDO.

Évolutions au sein du Comité des opérations après le 31 décembre 2019

Néant

(1) Membres de nationalités étrangères.

3.4 CONSEIL DE SURVEILLANCE : COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX

3.4.1 PLAN DE SUCCESSION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Début 2018, le Comité RNG-RSE a examiné le plan de succession du président du Conseil de surveillance et l'a qualifié de bonne qualité et en bonne adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Ce plan de succession couvre :

- la succession temporaire par interim (incapacité temporaire du président pour maladie ou accident par exemple) ;
- la succession imprévue (incapacité permanente, décès ou démission du président à court ou moyen terme) ;
- la succession normale (à moyen et long termes).

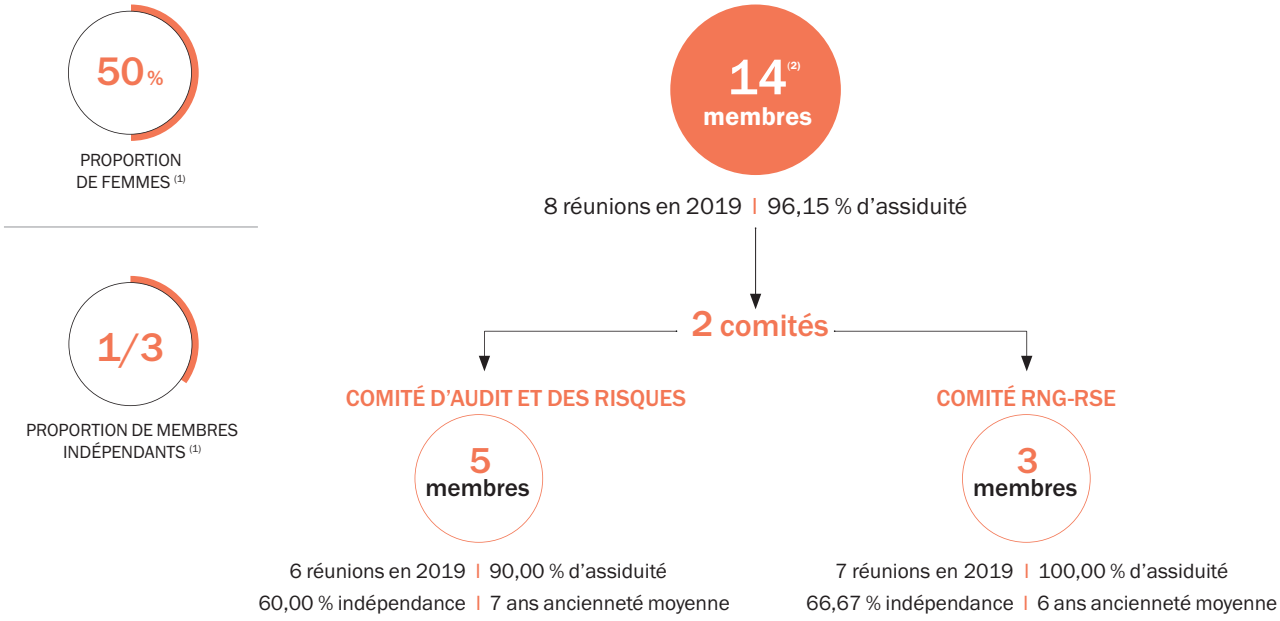
Début 2019, le Comité RNG-RSE a pris acte du mémorandum écrit établi et signé par M. Éric de Seynes et a confirmé que ce plan de succession, inchangé, du président du Conseil de surveillance lui paraît de bonne qualité et en bonne adéquation.

Le plan de succession du président du Conseil de surveillance a été co-signé par Mme Dominique Senequier puis a été placé dans deux enveloppes scellées dont une a été remise à la présidente du Comité RNG-RSE et l'autre à la direction juridique.

Début 2020, le Comité RNG-RSE a pris acte que ce plan de succession restait inchangé.

3.4.2 PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2019

CONSEIL DE SURVEILLANCE



(1) Hors les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.
(2) Depuis le 12 novembre 2019, date à laquelle le Comité de groupe a pris acte de la fin du mandat de M. Frédéric Afriat - représentant les salariés, qui arrivait à échéance, et a nommé Mme Pureza Cardoso et M. Rémy Kroll en qualité de nouveaux membres du Conseil de surveillance représentant les salariés pour une durée de trois ans.

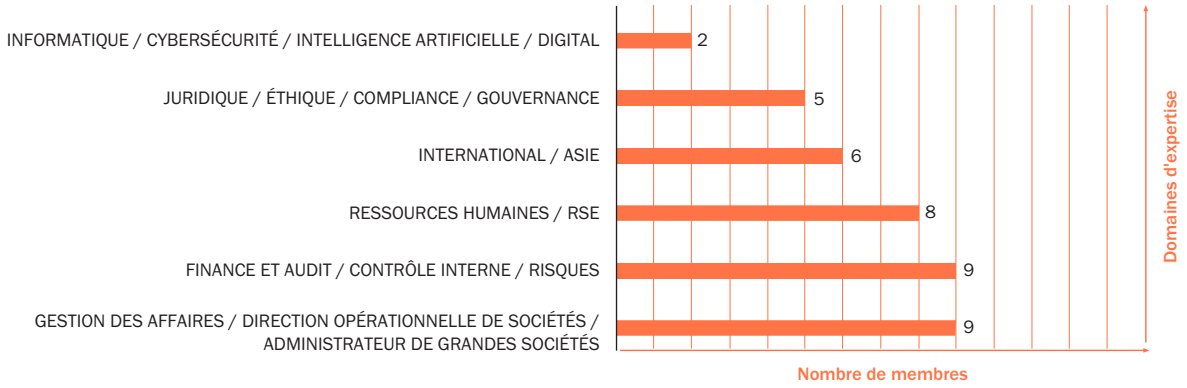
PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL

Chaque membre du Conseil de surveillance est invité à déclarer sur l'honneur les domaines dans lesquels il dispose de compétences particulières. Cette déclaration intervient au moment de sa nomination et chaque année à l'occasion de la préparation du document d'enregistrement universel.

Les six domaines proposés correspondent aux grands enjeux du groupe Hermès en matière opérationnelle et aux principaux sujets que le Conseil de surveillance et ses comités sont amenés à contrôler dans le cadre de leurs missions.

Le schéma ci-dessous indique le nombre de membres du Conseil pour chaque domaine de compétence.

Principaux domaines d'expertise et d'expérience des membres du Conseil (1) (2)



(1) Hors les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.
(2) Sur la base des déclarations annuelles des membres du Conseil.

MEMBRES EN FONCTION AU 31 DÉCEMBRE 2019

Informations personnelles		Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des comités de Conseil	
Sexe, nationalité, âge [1], date de naissance	Nombre d'actions (détention directe)	Nombre de mandats dans des sociétés cotées autres que la société	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit et des risques	Comité RNG-RSE
Éric de Seynes (H) (président) Nationalité française 59 ans – 09/06/1960	203			07/06/2010 03/03/2011 (pdt)	AG 2020	9 ans		
Monique Cohen (F) (vice-présidente) Nationalité française 64 ans – 28/01/1956	250	2 BNP Paribas Safran	√	03/06/2014	AG 2020	6 ans	√ **(présidente)**	
Dominique Senequier (F) (vice-présidente) Nationalité française 66 ans – 21/08/1953	200		√	04/06/2013	AG 2022	7 ans		√ **(présidente)**
Dorothée Altmayer (F) Nationalité française 59 ans – 01/03/1961	200			06/06/2017	AG 2020	3 ans		
Charles-Éric Bauer (H) Nationalité française 56 ans – 09/01/1964	69 148			03/06/2008	AG 2022	12 ans	√	
Estelle Brachlianoff (F) Nationalité française 47 ans – 26/07/1972	100		√	04/06/2019	AG 2022	0,5 an	√	√
Pureza Cardoso (F) (représentant les salariés) Nationalité française 49 ans – 04/03/1971	60			12/11/2019	12/11/2022	-		
Matthieu Dumas (H) Nationalité française 47 ans – 06/12/1972	213			03/06/2008	AG 2021	12 ans		√
Blaise Guerrand (H) Nationalité française 36 ans – 04/06/1983	200			29/05/2012	AG 2021	8 ans		
Julie Guerrand (F) Nationalité française 45 ans – 26/02/1975	5 825	1 Idi		02/06/2005	AG 2022	15 ans		
Olympia Guerrand (F) Nationalité franco-portugaise 42 ans – 07/10/1977	306 312			06/06/2017	AG 2021	3 ans		
Rémy Kroll (H) (représentant les salariés) Nationalité française 47 ans – 04/05/1972	50			12/11/2019	12/11/2022	-		
Renaud Momméja (H) Nationalité française 58 ans – 20/03/1962	150 012			02/06/2005	AG 2020	15 ans	√	
Alexandre Viros (H) Nationalité franco-américaine 42 ans – 08/01/1978	100		√	04/06/2019	AG 2021	0,5 an	√	

(1) Les âges indiqués sont déterminés à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, soit au 25 mars 2020.

MEMBRES DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 24 AVRIL 2020

Néant

3.4.4 POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.4.4.1 ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DEPUIS 2011

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce, nous vous informons de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Le Comité RNG-RSE a reçu depuis 2011 pour mission de formuler au Conseil de surveillance des recommandations quant à l'évolution de la composition du Conseil.

Le Comité RNG-RSE a organisé sa mission en trois étapes afin de faire des recommandations au Conseil de surveillance :

1) définition d'un « Conseil de surveillance cible » ;
2) présélection, avec l'aide d'un expert externe, de personnes susceptibles de correspondre aux besoins identifiés ;
3) fixation du calendrier d'évolution de la composition du Conseil de surveillance.

Les travaux menés ont été décrits dans chaque document de référence ultérieur comme suit :

TRAVAUX MENÉS	Document de référence
de 2011 à 2013	2013 (tome 2, pages 21 et 22)
en 2014 et 2015	2014 (tome 2, page 19)
en 2016	2015 (tome 2, page 19)
en 2017	2016 (page 113)
en 2018	2017 (page142)
en 2019	2018 (page 171)

Le Conseil de surveillance cible fixait des objectifs ou des principes en matière de taille optimale du Conseil, de limite d'âge, de nombre de membres indépendants et de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, expériences internationales, expertises...).

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, les objectifs définis, les modalités et les résultats atteints fin 2019 sont les suivants :

CRITÈRES UTILISÉS	Objectifs fixés en 2012	Modalités de mise en œuvre et résultats au 31/12/2019
Taille optimale (nombre de membres du Conseil) La taille du Conseil était de 10 membres et la composition statutaire possible est de trois à 15 membres (cela relève d'une décision de l'associé commandité).	Objectif : maintenir le nombre de membres du Conseil dans la mesure où la taille est conforme aux recommandations de place et donnait satisfaction. Cet objectif pourrait être réexaminé si les autres contraintes (proportion de femmes, proportion d'indépendants dans le Conseil et les comités) conduisent à devoir augmenter la taille du Conseil.	Le nombre de membres a été progressivement porté à 11 membres en 2012 (par l'intégration d'un membre du Conseil représentant les salariés) puis à 13 membres depuis 2017 (par la nomination de deux nouvelles femmes au Conseil) et enfin à 14 membres (par l'intégration d'un second membre du Conseil représentant les salariés).
Limite d'âge	Art. 18.3 des statuts : Le nombre de membres ayant dépassé 75 ans ne peut dépasser le 1/3. Objectif : ne rien changer car la règle statutaire actuelle est satisfaisante.	Inchangée.
Représentation des femmes et des hommes	Fin 2011 : 20 % de femmes et 80 % d'hommes. Objectif : atteindre 40 % de chaque sexe d'ici 2017 conformément à l'art. L. 226-4-1 du Code de commerce.	Nomination de Mme Dominique Senequier en 2013 et de Mme Monique Cohen en 2014. Nomination de Mme Sharon MacBeath en 2016 et de Mmes Dorothée Altmayer et Olympia Guerrand en 2017. Nomination de Mme Estelle Brachlianoff en 2019. Depuis fin 2017 : 50 % de femmes et 50 % d'hommes.
Nombre de membres indépendants	Règlement intérieur du Conseil : « La proportion de membres indépendants que doit comporter le Conseil est d'au moins un tiers. » Proportion en 2011 : plus de 1/3 (40 %, soit quatre indépendants sur 10 membres). Objectifs : ◆ remplacer les deux membres indépendants (MM. Ernest-Antoine Sellière et Maurice de Kervenoaël) qui ont plus de 75 ans à la prochaine échéance de leur mandat, soit en 2013 et en 2014 ; ◆ trouver une femme indépendante susceptible d'intégrer le Comité d'audit et des risques en 2014.	Nomination de Mme Dominique Senequier en 2013 au Conseil. Nomination de Mme Monique Cohen en 2014 au Conseil et au Comité d'audit (devenu Comité d'audit et des risques). Nomination de Mme Sharon MacBeath en 2016 au Conseil et au Comité d'audit et des risques, puis au Comité RNG-RSE en 2017.

CRITÈRES UTILISÉS	Objectifs fixés en 2012	Modalités de mise en œuvre et résultats au 31/12/2019
Nationalités, expériences internationales, expertises (mettre en évidence les talents/Profils types manquants pour améliorer le fonctionnement du Conseil)	Objectifs : ◆ la culture de la maison étant très française, garder un Conseil francophone ; ◆ l'expérience internationale est importante ; ◆ une expérience dans le secteur du luxe n'est pas forcément souhaitable compte tenu de la spécificité d'Hermès et des conflits d'intérêts ; ◆ l'expérience ou l'appartenance à un groupe familial devrait être déterminante (ambition collective et non individuelle) ; ◆ l'absence de conflit d'intérêts est difficile à définir et sera examinée au cas par cas ; ◆ la compétence en matière financière est souhaitable ; ◆ la probité et la compatibilité aux valeurs d'Hermès est un préalable ; ◆ le cumul des mandats occupés dans d'autres sociétés cotées n'est pas un frein en soi, mais il doit en être tenu compte pour la bonne gouvernance.	Nomination en 2013 de Mme Dominique Senequier au Conseil (profil financier). Nomination en 2014 de Mme Monique Cohen (profil financier, expérience de Comité d'audit et des risques). Nomination en 2016 de Mme Sharon MacBeath (expérience en ressources humaines et nationalité britannique). Nomination en 2017 de Mme Dorothée Altmayer (expériences en ressources humaines et psychologie) et de Mme Olympia Guerrand (expérience internationale et bi-nationalité). Nominations en 2019 de Mme Estelle Brachlianoff et M. Alexandre Viros (cf. ci-dessous).
Opportunité de désigner un censeur	Objectif : défavorable car ce rôle peut être confié à un membre du Conseil sans pour autant nommer un censeur.	Inchangé.

CRITÈRES UTILISÉS	Objectifs fixés en 2014	Modalités de mise en œuvre et résultats au 31/12/2019
Membres représentant les salariés	Objectifs : Modifier l'article 18 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés du groupe conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Le ou les membres représentants les salariés seront désignés par le Comité de groupe de la société compte tenu du rôle de cette instance de représentation des collaborateurs qui est l'interlocuteur privilégié de la direction et dont les membres sont issus des différents comités d'entreprise ou délégations uniques du personnel des sociétés du groupe.	Modification des statuts lors de l'Assemblée générale 2014. Nomination d'un membre du Conseil représentant les salariés depuis fin 2014. Nomination de deux membres du Conseil représentant les salariés (une femme et un homme) depuis le 12 novembre 2019. Modification des statuts proposée à l'Assemblée générale du 24 avril 2020.

CRITÈRES UTILISÉS	Objectifs fixés en 2019	Modalités de mise en œuvre et résultats au 31/12/2019
Nationalités, expériences internationales, expertises (mettre en évidence les talents/Profils types manquants pour améliorer le fonctionnement du Conseil) **Nombre de membres indépendants**	Objectifs : À l'occasion du remplacement programmé de M. Robert Peugeot et de la démission de Mme Sharon MacBeath en 2019, le Conseil de surveillance s'est fixé pour objectif d'intégrer deux nouveaux membres du Conseil indépendants.	Nomination en 2019 de Mme Estelle Brachlianoff au Conseil, au Comité d'audit et des risques, et au Comité RNG-RSE (expériences de dirigeante de haut niveau dans un groupe à dimension internationale, de pilotage de structures en transformation, compétences en matière de RSE). Nomination en 2019 de M. Alexandre Viros au Conseil et au Comité d'audit et des risques (expertise de l'univers de l'e-commerce et de la distribution, connaissance de la relation client capacités à évoluer dans des industries en profonde transformation et les modèles disruptifs). Fin 2019 : 1/3 de membres indépendants.

Il n'est pas tenu compte des membres du Conseil représentant les salariés pour établir les pourcentages de femmes (article L. 225-79-2 II du Code de commerce) et d'indépendants (Code Afep-Medef – article 9.3), mais uniquement des membres du Conseil nommés par l'Assemblée.

Aucun objectif d'évolution de la composition du Conseil de surveillance n'a été fixé pour 2020.

3.4.4.2 NOMBRE DE MEMBRES ET REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU CONSEIL DE SURVEILLANCE – NOMBRE DE REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS)

31/12	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre	10	11	11	10	10	10	12	12	12
F	20 %	18 %	27 %	40 %	40 %	40 %	50 %	50 %	50 %
H	80 %	82 %	73 %	60 %	60 %	60 %	50 %	50 %	50 %
Rep. les salariés	n/a	n/a	n/a	1	1	1	1	1	2

n/a non applicable.

Il n'est pas tenu compte des membres du Conseil représentant les salariés pour établir les pourcentages de femmes (Article L225-79-2 II du Code de commerce), mais uniquement des membres du Conseil nommés par l'Assemblée.

3.4.4.3 PROCESSUS DE SÉLECTION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Membres du Conseil nommés par l'Assemblée générale

Le processus de sélection des membres du Conseil nommés par l'Assemblée générale se déroule de la manière suivante :

- le Conseil de surveillance fixe les objectifs d'évolution de sa composition ;
- un conseil en recrutement est chargé d'identifier des candidat(e)s en complément des profils proposés par les membres du Conseil de gérance et du Conseil de surveillance ;
- les profils de personnes, hommes ou femmes, d'expériences diverses susceptibles d'être intéressées à intégrer le Conseil de surveillance sont présélectionnés par le conseil en recrutement ;
- sur la base d'un rapport détaillé et d'une présentation orale du conseil en recrutement, le président du Conseil de surveillance et un membre du Comité RNG-RSE font une première sélection de candidats qu'ils rencontrent individuellement ;
- les candidats retenus rencontrent ensuite les autres membres du Comité RNG-RSE ainsi que les gérants ;
- le Comité RNG-RSE délibère sur les résultats de ces entretiens et soumet ses recommandations au Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL et au Conseil de surveillance.

Membres du Conseil représentant les salariés nommés par le Comité de groupe (art. L. 225-69-1 du Code de commerce)

Depuis la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »), un Conseil de surveillance de plus de huit membres doit désigner deux représentants des salariés en respectant la parité.

Les conditions d'éligibilité sont les suivantes :

- être titulaire d'un contrat de travail depuis au moins deux ans ;
- avoir un casier judiciaire vierge ;
- remplir le dossier de candidature élaboré par le Comité de groupe.

Chaque organisation syndicale au niveau du groupe peut présenter une candidature par l'intermédiaire de son représentant syndical au Comité de groupe.

Chaque Comité économique et social, Comité d'entreprise ou délégation unique du personnel (et pour les sociétés dépourvues de ces instances, le collège des délégués du personnel) peut désigner un candidat par vote à bulletin secret.

Par exception, les sociétés de plus de 300 collaborateurs peuvent présenter deux candidats (nécessairement un homme et une femme).

Les candidatures présentées par les organisations syndicales représentatives et par les instances représentatives du personnel sont examinées par le Comité de groupe qui désigne en deux tours deux membres du Conseil de surveillance représentants les salariés en respectant la parité.

3.4.5 INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.4.5.1 CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

Les critères d'indépendance de ses membres, formalisés depuis 2009 par le Conseil de surveillance, sont les suivants :

- Respecter les critères énoncés dans le Code Afep-Medef (article 9.5 de la version actualisée en janvier 2020) :

Critère 1 :	***Salarié ou mandataire social au cours des cinq années précédentes*** Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : ◆ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; ◆ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 :	***Mandats croisés*** Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 :	***Relations d'affaires significatives*** Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : ◆ significatif de la société ou de son groupe ; ◆ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 :	***Lien familial*** Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 :	***Commissaire aux comptes*** Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 :	***Durée de mandat supérieure à 12 ans*** Ne pas être administrateur de la société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
Critère 7 :	***Statut du dirigeant mandataire social non exécutif*** Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
Critère 8 :	***Statut de l'actionnaire important*** Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

- Respecter un critère supplémentaire, spécifique à Hermès International :

Critère 9 :	***Statut d'associé ou membre du Conseil de gérance de l'associé commandité*** Ne pas être associé ou membre du Conseil de gérance de la société Émile Hermès SARL, associé commandité.

3.4.5.2 SITUATION DE CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, AU 31 DÉCEMBRE 2019, AU REGARD DES CRITÈRES ÉNONCÉS CI-DESSUS

Le Conseil a examiné au 31 décembre 2019, au cas par cas, la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés ci-dessus, et a qualifié quatre personnes d'« indépendantes » : Mmes Estelle Brachlianoff, Monique Cohen, Dominique Senequier, et M. Alexandre Viros. En particulier, le Conseil n'a relevé aucune relation d'affaires significative entre ses membres et la société. Cette analyse se fait chaque année sur la base d'un questionnaire qui est adressé à chaque membre du Conseil de surveillance (cf. page 241 ci-après).

CRITÈRES	Éric de Seynes (président)	Monique Cohen (vice-présidente)	Dominique Senequier (vice-présidente)	Dorothée Altmayer	Charles-Éric Bauer	Estelle Brachlianoff	Pureza Cardoso (représentant les salariés)	Matthieu Dumas	Blaise Guerrand	Julie Guerrand	Olympia Guerrand	Rému Kroll (représentant les salariés)	Renaud Momméja	Alexandre Viros
Critère 1		√	√			√								√
Critère 2	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4		√	√			√	√					√		√
Critère 5	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√
Critère 7	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 8		√	√			√	√					√		√
Critère 9		√	√			√	√					√		√
INDÉPENDANT		√	√			√								√

En application de l'article 9.3 du Code Afep-Medef actualisé en janvier 2020, la part des membres du Conseil de surveillance indépendants doit être d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance (article 1.1.2.3) prévoit que la proportion de membres indépendants que doit comporter le Conseil est d'au moins un tiers.

Conformément aux dispositions du Code Afep-Medef (article 9.3), il n'est pas tenu compte des membres du Conseil représentant les salariés pour établir ces pourcentages.

Le Conseil a pu constater que cette proportion était bien respectée depuis sa mise en place en 2009.

La perte de la qualité de membre indépendant de M. Robert Peugeot (24 janvier 2019) et la démission de Mme Sharon MacBeath (20 mars 2019) ont ramené provisoirement, au début de l'année 2019, la proportion des membres indépendants au sein du Conseil de surveillance et des comités à des niveaux inférieurs aux exigences du Code Afep-Medef.

L'Assemblée générale du 4 juin 2019 a nommé deux nouveaux membres indépendants, Mme Estelle Brachlianoff et M. Alexandre Viros, ce qui a permis de restaurer depuis cette date la proportion d'un tiers de membres indépendants au sein du Conseil.

3.4.8 ACTIVITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.4.8.1 ACTIVITÉ ET FINANCE DU GROUPE

En 2019, le Conseil de surveillance a été informé à chacune de ses réunions de l'activité du groupe et a été amené notamment à :

- prendre connaissance d'une présentation par la Gérance des comptes sociaux et des comptes consolidés annuels et semestriels ;
- examiner le budget 2019 ;
- examiner les documents de gestion prévisionnelle ;
- être informé de la décision de la Gérance de verser un acompte sur dividende ;
- décider de la proposition d'affectation du résultat à soumettre à l'Assemblée générale du 4 juin 2019 ;

- examiner la situation de certaines participations ;
- prendre acte des projets de cession et d'acquisition ou de prise de participation du groupe ;
- prendre acte de projets d'investissements ;
- examiner les rapports et travaux du Comité d'audit et des risques décrits en page 252 et suivantes ;
- être informé de l'évolution de la composition du Comité exécutif.

3.4.8.2 AVIS, AUTORISATION, CONTRÔLE ET TRAVAUX DIVERS

En 2019, le Conseil de surveillance a été amené notamment à :

- autoriser et déclasser le cas échéant des conventions réglementées et passer en revue annuellement celles dont l'effet perdure dans le temps (voir rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale pages 437 et 438) ;
- émettre un avis favorable sur l'exposé des motifs et les résolutions soumises à l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2019 et prendre connaissance des rapports préparés par la Gérance ;
- prendre acte du bilan des prestations de services fournies par Hermès International à Émile Hermès SARL en 2018 et les prévisions pour 2019 ;
- délibérer sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- approuver le tableau des signataires et la liste des établissements bancaires autorisés mis à jour d'Hermès International ;
- renouveler (plafond global donné à la Gérance en faveur des filiales) ou autoriser (autorisations particulières) les cautions, avals et garanties consentis par Hermès International ;
- passer en revue annuellement l'ensemble des cautions, avals et garanties consentis encore en vigueur ;
- décider de la réponse à apporter à l'avis du Comité social et économique sur les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- approuver la mise à jour du code de déontologie boursière du groupe Hermès ;
- rappeler la responsabilité inhérente à la détention d'informations privilégiées ;
- prendre acte du compte rendu annuel du président du Conseil de surveillance sur sa mission en matière de dialogue actionnarial ;
- être informé de la teneur et de l'impact des nouveautés législatives et réglementaires intéressant le Conseil de surveillance.

3.4.8.3 GOUVERNANCE – NOMINATIONS – RÉMUNÉRATIONS

En 2019, le Conseil de surveillance a été amené à :

- approuver la mise à jour du règlement intérieur du Conseil de surveillance, du Comité RNG-RSE et du Comité d'audit et des risques ;
- examiner et/ou approuver les rapports et travaux du Comité RNG-RSE décrits en page 250 ;
- décider de la répartition et du paiement des rémunérations et jetons de présence au titre de 2018 des membres du Conseil et des comités ;
- être informé à chaque Conseil des opérations éventuellement réalisées par les gérants en application de la position-recommandation de l'AMF DOC-2016-08 « Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée » ;
- être informé de la fixation par le Conseil de gérance d'Émile Hermès SARL, associé commandité, de la rémunération 2019 des gérants et l'incorporation d'un critère RSE pour la rémunération 2020 au titre de 2019 ;
- approuver les propositions de renouvellement ou de remplacement de membres du Conseil de surveillance envisagés lors de l'Assemblée générale ;
- décider des modalités de recrutement des nouveaux membres indépendants et de la définition du profil cible ;
- prendre acte de la démission de Mme Sharon MacBeath de son mandat de membre du Conseil de surveillance ;
- être informé par la Gérance de l'adoption de plans d'attribution d'actions gratuites ;
- décider de la composition du Comité d'audit et des risques et du Comité RNG-RSE après l'Assemblée générale.

Le Conseil de surveillance a été informé par le Comité RNG-RSE, lors de chaque réunion, des actualités en matière de gouvernance (rapports AMF, rapports Afep-Medef, rapport et guide d'application du HCGE, études IFA, etc.).

3.4.8.4 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ – PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Les enjeux d'éthique et de conformité ainsi que les programmes correspondants sont régulièrement partagés avec le Conseil de surveillance depuis 2015.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance intègre depuis le 11 septembre 2018 des nouvelles missions relatives au dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence (paragraphe 1.2.4.2.) depuis la révision du Code Afep-Medef de juin 2018.

Depuis le 16 novembre 2018, le Comité d'audit et des risques s'est vu confier une nouvelle mission concernant la prévention de la corruption : « S'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. »

Le 19 mars 2019, le Conseil de surveillance a décidé de rebaptiser le Comité d'audit en « Comité d'audit et des risques ».

En 2019, le Conseil de surveillance a été amené à être informé sur les programmes d'éthique et de conformité et sur l'avancement du plan de prévention de la corruption en conformité avec la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, dite « Sapin 2 » au sein du groupe.

Début 2019, le Directeur juridique conformité a présenté au Conseil de surveillance les programmes d'éthique et de conformité/plan d'action « compliance » :

- procédure d'alerte professionnelle et Comité éthique ;
- renforcement du plan de prévention de la corruption en conformité avec la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, dite « Sapin 2 » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique ;
- cartographie des risques de corruption ;
- plan d'action 2019 : code de conduite anti-corruption, dispositif d'alerte, formations, outils d'évaluation de l'intégrité des tiers, audits ;
- déploiement du plan de vigilance conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres ;
- lutte anti-blanchiment, sanctions internationales et embargos ;
- présentation du nouveau code de conduite des affaires.

Une présentation au Conseil de surveillance du dispositif de protection des données personnelles, conforme à la réglementation RGPD (règlement européen du 27 avril 2016 n° 2016/679) mis en place dans le groupe, a été effectuée en 2019.

Les dispositifs mis en place dans le groupe sont décrits en pages 178 et suivantes.

3.4.8.5 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Une présentation des enjeux de RSE est faite régulièrement au Conseil depuis 2015.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance intègre depuis le 11 septembre 2018 des nouvelles missions relatives aux problématiques de RSE (§ 1.2.4.2) depuis la révision du Code Afep-Medef de juin 2018.

Le 16 novembre 2018, le Conseil de surveillance a décidé de rebaptiser le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance en « Comité RNG-RSE ».

Le Comité RNG-RSE s'est vu confier deux nouvelles missions en matière de responsabilité sociale et environnementale :

- assister le Conseil de surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE afin que le groupe Hermès anticipe au mieux les opportunités, enjeux et risques qui y sont associés ;
- assister le Conseil de surveillance dans le suivi de la politique sociale du groupe Hermès et la politique de non-discrimination et de diversité.

Par ailleurs, depuis l'incorporation en 2019 d'un critère RSE dans la rémunération variable des gérants, le Comité RNG-RSE est chargé d'apprécier annuellement l'atteinte des trois indices le composant (*cf.* page 265).

3.4.8.6 GRANDS THÈMES ANNUELS – VISITES DE SITES

Chaque année, au moins une présentation détaillée d'un thème spécifique ou général de l'activité du groupe est faite par l'équipe de direction concernée. Depuis 2011, le Conseil consacre une de ses réunions à la découverte d'un site afin d'approfondir ses connaissances sur une filiale particulière du groupe.

En 2019, le Conseil a été amené à :

- assister à une présentation de la stratégie digitale du groupe ;
- assister à une présentation des objectifs et des actions de la communication interne ;
- assister à une présentation de la stratégie de développement de nouveaux produits d'Hermès Parfums ;
- se rendre sur le site logistique, où il a pu bénéficier d'une présentation de l'activité, des résultats de la division Hermès Commercial et d'une visite des entrepôts.

3.4.9 ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS

3.4.9.1 MÉTHODOLOGIE

Recours ou non à un conseil extérieur

Comme en 2016, le Comité RNG-RSE a considéré lors de l'évaluation formelle 2019 qu'il n'était pas souhaitable de recourir à un cabinet extérieur pour effectuer l'évaluation formelle du Conseil de surveillance pour les raisons suivantes :

- enjeu de confidentialité de donner des informations sur le Conseil de surveillance à un tiers ;
- le peu de signaux faibles remontés par les précédentes évaluations ;
- les progrès réalisés en matière de gouvernance sur les six dernières années ;
- le peu de valeur ajoutée attendue de la part d'un conseil externe, notamment compte tenu de la spécificité de la société en commandite par actions qui offre peu de comparables.

Processus et revue du questionnaire d'évaluation

Le Conseil de surveillance a décidé, depuis 2011, de ne faire une auto-évaluation formelle que tous les trois ans tout en maintenant un débat sur son fonctionnement chaque année.

En 2019, le Conseil de surveillance a procédé à l'évaluation formelle du Conseil de surveillance et des comités comme suit :

- évaluation menée de façon confidentielle par le secrétaire du Conseil en liaison avec la présidente du Comité RNG-RSE ;
- questionnaire en ligne sécurisé accessible sur ordinateur ou sur mobile. Synthèse des résultats automatique et restitution plus lisible ;
- reprise des questions du questionnaire 2016 qui pour certaines ont été reformulées ou supprimées pour cause de redondance. Ajout de questions pour tenir compte des nouvelles missions figurant dans le règlement du Conseil et des comités ;

- comme en 2016, le questionnaire 2019 permet une évaluation de la contribution individuelle des membres du Conseil ;
- possibilité, à la fin du questionnaire, de formuler des observations/remarques et de faire part d'éventuelles suggestions ;
- trois rubriques distinctes :
  - n° 1 Évaluation du Conseil (destinée à tous les membres du Conseil – 91 questions),
  - n° 2 Évaluation du Comité RNG-RSE (destinée aux seuls membres de ce Comité – 31 questions),
  - n° 3 Évaluation du Comité d'audit et des risques (destinée aux seuls membres de ce Comité – 33 questions) ;
- le questionnaire porte notamment sur les sujets suivants :
  - composition du Conseil, indépendance, durée des fonctions,
  - séances du Conseil,
  - travaux du Conseil,
  - éthique et conformité,
  - qualité des débats,
  - efficacité du Conseil de surveillance,
  - relations avec les comités,
  - formation des membres du Conseil – visite de sites,
  - règlement intérieur du Conseil et code de déontologie boursière,
  - rémunération des membres du Conseil et des comités,
  - composition et organisation des réunions des comités,
  - accès à l'information des membres des comités,
  - travaux des comités ;
- restitution globale et anonyme de l'analyse des réponses faites par la présidente du Comité RNG-RSE au Conseil de surveillance.

Objectifs de l'évaluation

Le questionnaire est destiné à permettre d'évaluer la performance du Conseil de surveillance et des comités.

L'évaluation doit viser trois objectifs (article 10.2 du Code Afep-Medef actualisé en janvier 2020) :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre du Conseil aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Calendrier de l'évaluation 2019

L'évaluation réalisée en 2019 s'est déroulée comme suit:

- lancement de l'évaluation par questionnaire après le Conseil de septembre ;
- synthèse globale et anonyme courant octobre ;
- analyse et synthèse au Comité RNG-RSE de novembre ;
- restitution au Conseil lors de la réunion de novembre.

Entretiens individuels avec la présidente du Comité RNG-RSE

Dans ce questionnaire, il est proposé en outre aux membres du Conseil qui le souhaitent de rencontrer la présidente du Comité RNG-RSE pour un entretien individuel plus propice aux échanges et aussi afin d'approfondir certaines réponses au questionnaire. Cette faculté a été utilisée par un membre du Conseil de surveillance lors de l'évaluation 2019.

3.4.9.2 POINTS CLÉS DE L'ÉVALUATION FORMELLE 2019

Évaluation 2019 du Conseil de surveillance

La synthèse de l'évaluation fait apparaître une appréciation globalement très positive.

Entre la dernière évaluation formelle de 2016 et l'évaluation formelle 2019 quatre nouveaux membres ont intégré le Conseil de surveillance (Mmes Olympia Guerrand et Dorothée Altmayer en 2017, Mme Estelle Brachlianoff et M. Alexandre Viros en 2019).

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré :

- une très bonne appréciation du fonctionnement et des travaux du Conseil ;
- de nombreux points sont en progrès depuis la dernière évaluation de 2016 autant pour le Conseil que pour les comités ;
- une contribution individuelle et une disponibilité de tous les membres satisfaisantes ;
- un nouveau questionnaire digital simple à utiliser et apprécié.

Évaluation 2019 du Comité RNG-RSE

Le fonctionnement et les travaux du Comité RNG-RSE sont globalement très satisfaisants.

Depuis la dernière évaluation, un nouveau membre a intégré le comité (Mme Estelle Brachlianoff en 2019).

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré :

- une composition du comité adéquate ;
- une organisation et des travaux du comité très efficaces ;
- un fonctionnement en progrès depuis la dernière évaluation.

Évaluation 2019 du Comité d'audit et des risques

Le fonctionnement et les travaux du Comité d'audit et des risques sont globalement très satisfaisants.

Depuis la dernière évaluation, deux nouveaux membres ont intégré le comité (Mme Estelle Brachlianoff et M. Alexandre Viros en 2019).

L'analyse des résultats de l'évaluation a montré :

- une organisation et des travaux du comité très efficaces ;
- un fonctionnement en progrès depuis la dernière évaluation.

Compte tenu des conclusions de l'analyse ci-dessus, le Conseil de surveillance a considéré que son fonctionnement et celui de ses comités étaient globalement très satisfaisants.

La prochaine auto-évaluation formelle du Conseil interviendra en 2022.

3.4.9.3 POINTS D'AMÉLIORATION RETENUS SUITE À L'ÉVALUATION FORMELLE 2019

Des évolutions sont attendues par certains membres du Conseil sur les points suivants que le Conseil, sur proposition du Comité RNG-RSE, a décidé de retenir comme axes d'amélioration pour le futur :

Conseil de surveillance

- renforcer l'accès des membres du Conseil aux supports des présentations faites en séance.

Comité RNG-RSE

- consacrer au moins deux réunions par an à l'examen approfondi d'enjeux RSE.

Comité d'audit et des risques

- organiser une formation sur le change et une formation sur les nouvelles normes IFRS pour les membres du comité qui le souhaitent ;
- profiter de la présentation de la cartographie des risques au Comité d'audit et des risques pour détailler les plans d'action sur un risque majeur.

3.4.9.4 AUTRES POINTS D'AMÉLIORATION RETENUS

Fin 2019, le Comité RNG-RSE a passé en revue le fonctionnement du Conseil de surveillance lors d'une de ses réunions et a fait l'état des lieux des axes d'amélioration qui avaient été identifiés par le Conseil fin 2018.

Tous les axes d'amélioration, qui consistaient principalement à préciser la rédaction de la partie « gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel pour tenir compte des dernières recommandations en matière de gouvernance, ont été mis en œuvre.

3.4.9.5 ÉVOLUTION DEPUIS LA DERNIÈRE ÉVALUATION

Les conditions, les modalités détaillées et les axes d'amélioration identifiés lors de la dernière auto-évaluation formelle triennale, intervenue en 2016, sont décrites dans le document de référence 2016 (pages 118 et 119). Lors de cette évaluation formelle, le Conseil de surveillance avait considéré que son fonctionnement était globalement très satisfaisant.

Axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation formelle 2016	Actions menées de 2016 à 2019
La composition du Conseil au regard de l'implantation internationale du groupe, la nationalité des membres du Conseil	Nomination en 2017 de Mme Dorothée Altmayer (expériences en ressources humaines et psychologie) et de Mme Olympia Guerrand (expérience internationale et bi-nationalité). Nomination en 2019 de Mme Estelle Brachlianoff au Conseil, au Comité d'audit et des risques, et au Comité RNG-RSE (expériences de dirigeante de haut niveau dans un groupe à dimension internationale, de pilotage de structures en transformation, compétences en matière de RSE). Nomination en 2019 de M. Alexandre Viros au Conseil et au Comité d'audit et des risques (expertise de l'univers de l'e-commerce et de la distribution, connaissance de la relation client, capacités à évoluer dans des industries en profonde transformation et les modèles disruptifs).
Le Comité RNG n'est pas suffisamment informé sur les plans de succession des dirigeants	Un plan de succession a été établi pour la Gérance et soumis au Comité RNG-RSE. Un plan de succession du président du Conseil de surveillance a été établi et soumis au Comité RNG-RSE.
La part variable des jetons de présence est insuffisante	Des nouvelles modalités de répartition des jetons de présence ont été décidées par le Conseil le 6 juin 2017 pour : ◆ tenir compte des pratiques du marché ; ◆ valoriser les journées de visite sur site ; ◆ valoriser les nouvelles responsabilités ; ◆ valoriser les présidents (fonction nécessitant un engagement plus important) ; ◆ valoriser les résultats obtenus depuis 10 ans.

3.4.9.6 ÉVALUATION DU COMITÉ RNG-RSE

Les travaux et le fonctionnement du Comité RNG-RSE ont fait l'objet d'une évaluation fin 2019 dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance (cf. page 247).

3.4.9.7 ÉVALUATION DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Les travaux et le fonctionnement du Comité d'audit et des risques ont fait l'objet d'une évaluation fin 2019 dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance (cf. page 248).

3.4.10 COMITÉS SPÉCIALISÉS

Depuis 2005, deux comités spécialisés ont été créés :

- le Comité d'audit (26 janvier 2005) dont le Conseil a ensuite décidé d'élargir les attributions et qui a été renommé « Comité d'audit et des risques » (19 mars 2019) ;
- le Comité des rémunérations (26 janvier 2005), dont le Conseil a ensuite décidé d'élargir les attributions et qui a été renommé Comité des rémunérations, des nominations (18 mars 2009), de la gouvernance (20 janvier 2010) et de la RSE (16 novembre 2018) ou « Comité RNG-RSE ».

Ces comités qui agissent sous la responsabilité collective et exclusive du Conseil de surveillance ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et soumettent au Conseil leurs avis, propositions ou recommandations.

Le Comité RNG-RSE de la société n'a pas pour attribution de fixer la rémunération des gérants, qui relève des stipulations statutaires et de la compétence de l'associé commandité et non du Conseil de surveillance. Il n'était donc pas pertinent de constituer un Comité des rémunérations distinct du Comité des nominations.

Mouvements intervenus dans la composition des comités au cours de l'exercice

M. Robert Peugeot a atteint 12 ans de mandat le 24 janvier 2019 et a perdu de ce fait sa qualité de membre du Conseil indépendant selon les critères du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Son mandat de membre du Conseil de surveillance est arrivé à échéance le 4 juin 2019, ce qui a emporté démission de ses fonctions de membre du Comité RNG-RSE et du Comité d'audit et des risques à la même date.

Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019, ce qui a emporté démission de ses fonctions de membre du Comité RNG-RSE et du Comité d'audit et des risques à la même date.

Le Conseil de surveillance du 4 juin 2019 a :

- renouvelé les fonctions de membres du Comité d'audit et des risques de Mme Monique Cohen (présidente) et de MM. Charles-Éric Bauer et Renaud Momméja ;
- nommé Mme Estelle Brachlianoff et M. Alexandre Viros en qualité de nouveaux membres du Comité d'audit et des risques ;
- renouvelé les fonctions de membres du Comité RNG-RSE de Mme Dominique Senequier (présidente) et de M. Matthieu Dumas ;
- nommé Mme Estelle Brachlianoff en qualité de nouveau membre du Comité RNG-RSE.

Synthèse des mouvements intervenus en 2019

	Départs	Nominations	Renouvellements
Comité d'audit et des risques	Mme Sharon MacBeath (20/03/2019) M. Robert Peugeot (04/06/2019)	Mme Estelle Brachlianoff (04/06/2019) M. Alexandre Viros (04/06/2019)	Mme Monique Cohen, présidente (04/06/2019) M. Charles-Éric Bauer (04/06/2019) M. Renaud Momméja (04/06/2019)
Comité RNG-RSE	Mme Sharon MacBeath (20/03/2019) M. Robert Peugeot (04/06/2019)	Mme Estelle Brachlianoff (04/06/2019)	Mme Dominique Senequier, présidente (04/06/2019) M. Matthieu Dumas (04/06/2019)

3.4.10.1 COMITÉ RNG-RSE

Composition du Comité RNG-RSE au 31 décembre 2019 et fonctionnement

Les règles de composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité RNG-RSE sont précisées dans un règlement intérieur approuvé par le Conseil de surveillance et qui existe depuis le 24 mars 2010.

Ce règlement intérieur fait l'objet d'une revue régulière pour s'adapter aux révisions et actualisations du Code Afep-Medef et au contexte réglementaire.

Le règlement intérieur du Comité RNG-RSE n'a pas été mis à jour en 2019.

La version n° 7 de ce règlement intérieur, en date du 16 novembre 2018, est reproduite intégralement en page 282 et est mise à disposition à chaque mise à jour sur le site https://finance.hermes.com/onglet « Gouvernement d'entreprise », rubrique « Organes sociaux/Les comités spécialisés du Conseil de surveillance » .

Ce règlement intérieur prévoit que la moitié au moins des membres du Comité RNG-RSE doit être, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifié d'indépendant au sens du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le président du Conseil de surveillance peut être invité à certaines réunions du Comité RNG-RSE pour recueillir son avis en matière de nominations ou de gouvernance, ce qui a été le cas en 2019.

Les gérants ne sont invités que pour la partie des réunions concernant la rémunération des membres du Comité exécutif (hors gérants).

Le Comité RNG-RSE était composé des membres suivants au 31 décembre 2019 :

DONNÉES 2019	Informations personnelles	Indépendance	Date de nomination	Échéance du mandat au Conseil	Ancienneté au Comité	Assiduité
7 RÉUNIONS – 67 % INDÉPENDANCE – 67 % DE FEMMES	 **Dominique Senequier** (F) (présidente) Nationalité française 66 ans [1] – 21/08/1953	✓	04/06/2013	AG 2022	6,5 ans	100,00 %
	Estelle Brachlianoff (F) Nationalité française 47 ans [1] – 26/07/1972	✓	04/06/2019	AG 2022	0,5 an	100,00 %
	Matthieu Dumas (H) Nationalité française 47 ans [1] – 06/12/1972		03/06/2008	AG 2021	11,5 ans	100,00 %
					ASSIDUITÉ MOYENNE	100,00 % [2]

(1) L'âge indiqué est déterminé à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, soit au 25 mars 2020.
(2) Ce chiffre reflète l'assiduité moyenne des membres du RNG-RSE en fonction au 31 décembre 2019 et ne tient pas compte des membres ayant quitté le Comité au cours de l'exercice.

Évolutions intervenues au cours de l'exercice 2019

Départs

- Le mandat de M. Robert Peugeot, membre indépendant du Conseil de surveillance d'Hermès International depuis 2007 et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité RNG-RSE, est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 4 juin 2019 ;
- Mme Sharon MacBeath a démissionné de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance à effet au 20 mars 2019 pour des raisons personnelles, ce qui a emporté démission de ses fonctions de membre du Comité RNG-RSE.

Nominations

- Mme Estelle Brachlianoff a été nommée membre indépendant du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2019 et a intégré le Comité RNG-RSE.

Renouvellements

- Le mandat de Mme Dominique Senequier a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2019.

Assiduité

Le détail de l'assiduité des membres du Comité RNG-RSE figure au paragraphe 3.4.6.3 « Assiduité » ci-dessus.

Missions du Comité RNG-RSE

Le Comité RNG-RSE a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil de surveillance et soumet au Conseil ses avis, propositions ou recommandations. Sans préjudice des compétences du Conseil de surveillance, auquel il ne se substitue pas, les principales missions du Comité RNG-RSE sont les suivantes :

- missions en matière de rémunérations (notamment : être consulté et préparer les recommandations du Conseil de surveillance à la Gérance sur les modalités de rémunération des membres du Comité exécutif, s'assurer que la rémunération et les autres engagements à l'égard des gérants sont conformes aux dispositions statutaires et aux décisions de l'associé commandité, apprécier l'atteinte des indices composant le critère RSE de la rémunération variable des gérants) ;
- missions en matière de RSE (assister le Conseil de surveillance dans le suivi des questions relatives à la RSE et dans le suivi des politiques sociale, de non-discrimination et de diversité) ;
- missions en matière de gouvernance (notamment : piloter le processus annuel d'évaluation du Conseil de surveillance, proposer, en tant que de besoin, une actualisation des règles de gouvernance) ;
- missions en matière de nominations (notamment : préparer les propositions du Conseil à l'associé commandité concernant la composition du Conseil de surveillance, s'assurer de l'existence des plans de succession des mandataires sociaux et du président du Conseil de surveillance).

Le détail des missions figure dans le règlement intérieur du Comité en pages 282 et suivantes.

Activités du Comité RNG-RSE en 2019

En 2019, le Comité RNG-RSE a utilisé comme l'année précédente un tableau de bord afin de programmer et planifier ses travaux de façon équilibrée au cours de l'année. Le Comité RNG-RSE a notamment été amené à examiner et/ou à émettre des recommandations sur de nombreux sujets et notamment les suivants :

- examen de la conformité au Code Afep-Medef révisé en juin 2018 des éléments de rémunérations susceptibles d'être dus en cas de départ d'un gérant ;
- projet d'introduction d'une rémunération variable de la Gérance basée sur des critères RSE ;
- présentation de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- revue de la rémunération 2019 des gérants d'Hermès International et communiqué à publier sur le site Internet financier ;
- revue des rémunérations 2019, bonus versés au titre de 2018 et bonus cibles 2019 des membres du Comité exécutif ;
- évolution de la composition du Conseil et examen des candidatures de membres du Conseil de surveillance ;
- fixation par le Conseil d'objectifs en matière de diversité dans la composition du Conseil ;
- évaluation formelle trisannuelle du Conseil de surveillance à faire en 2019 (décision à prendre sur le recours ou non à un conseil extérieur, processus et questionnaire d'évaluation, lancement de l'évaluation, synthèse et analyse des résultats, axes d'amélioration) ;
- réexamen annuel du plan de succession de la Gérance et du président du Conseil de surveillance (en présence des membres du Comité RNG-RSE uniquement) ;
- présentation annuelle des problématiques de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale ;
- agences d'évaluation extra-financière ;
- fin de vie des produits (invendus et recyclage).

Les travaux et le fonctionnement du Comité RNG-RSE ont fait l'objet d'une évaluation fin 2019 dans le cadre de l'auto-évaluation formelle triennale du Conseil de surveillance (cf. page 247).

5

COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

5.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	298
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	298
5.3	BILAN CONSOLIDÉ	299
5.4	ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	300
5.5	ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	301
5.6	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	302
5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	344

5.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	*Notes*	2019	2018 retraité [1]
Chiffre d'affaires	**4**	**6 883,4**	**5 966,1**
Coût des ventes	5	(2 124,9)	(1 791,8)
Marge brute		**4 758,5**	**4 174,3**
Frais administratifs et commerciaux	6	(1 815,7)	(1 562,3)
Autres produits et charges	7	(604,0)	(536,7)
Résultat opérationnel courant	**4**	**2 338,9**	**2 075,3**
Autres produits et charges non courants	8	-	52,7
Résultat opérationnel		**2 338,9**	**2 128,0**
Résultat financier	9	(68,6)	(61,8)
Résultat avant impôt		**2 270,3**	**2 066,2**
Impôt sur les résultats	10	(751,0)	(672,2)
Part dans le résultat des entreprises associées	18	15,9	16,6
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**1 535,3**	**1 410,6**
Part revenant aux intérêts non contrôlés	24	(7,0)	(5,1)
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE		**1 528,2**	**1 405,5**
Résultat par action *(en euros)*	11	14,66	13,48
Résultat dilué par action *(en euros)*	11	14,55	13,40

(1) Y compris impact de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location. Conformément à IAS 8, Hermès a appliqué cette nouvelle norme de manière rétrospective complète et a retraité les comptes au 31 décembre 2018.

N.B. Les valeurs figurant dans les tableaux sont généralement exprimées en millions d'euros.

Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un léger écart au niveau des totaux ou variations.

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	*Notes*	2019	2018 retraité [1]
Résultat net de l'ensemble consolidé		**1 535,3**	**1 410,6**
Variation des écarts de conversion [2]	23.4	50,1	74,8
Couvertures des flux de trésorerie futurs en devises [2 3]	23.4	2,8	(76,8)
◆ *variation de juste valeur*		*(32,9)*	*(37,6)*
◆ *recyclage en résultat*		*35,7*	*(39,3)*
Actifs évalués à la juste valeur [3]	23.4	-	27,6
Engagements envers le personnel : variation de valeur liée aux écarts actuariels [3]	23.4	(36,0)	5,5
Résultat global net		**1 552,2**	**1 441,7**
◆ *dont part du groupe*		*1 544,4*	*1 436,3*
◆ *dont part des intérêts non contrôlés*		*7,7*	*5,5*

(1) Y compris impact de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location. Conformément à IAS 8, Hermès a appliqué cette nouvelle norme de manière rétrospective complète et a retraité les comptes au 31 décembre 2018.
(2) Transférable en résultat.
(3) Net d'impôts.

5.3 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

En millions d'euros	*Notes*	31/12/2019	31/12/2018 retraité [1]	01/01/2018 retraité [1]
Goodwill	12	16,2	15,7	32,9
Immobilisations incorporelles	13	184,1	142,0	131,9
Droits d'utilisation	14.1	954,3	982,9	910,3
Immobilisations corporelles	15	1 541,8	1 345,4	1 283,3
Immeubles de placement	16	78,0	76,9	79,8
Immobilisations financières	17	357,4	313,9	271,4
Participations dans les entreprises associées	18	79,3	75,1	72,5
Prêts et dépôts	19	58,1	46,7	47,0
Actifs d'impôts différés	10.3	510,8	462,4	363,5
Autres débiteurs non courants	21	10,5	15,3	29,0
Actifs non courants		**3 790,6**	**3 476,4**	**3 221,6**
Stocks et en-cours	20	1 132,6	963,6	896,2
Créances clients et comptes rattachés	21	317,9	280,7	255,9
Créances d'impôts exigibles	21	20,7	17,9	32,6
Autres débiteurs	21	198,6	199,4	246,8
Instruments financiers dérivés	25.4	36,5	34,9	101,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	4 384,2	3 479,1	2 931,9
Actifs courants		**6 090,5**	**4 975,5**	**4 464,5**
TOTAL ACTIF		**9 881,1**	**8 451,9**	**7 686,1**

PASSIF

En millions d'euros	*Notes*	31/12/2019	31/12/2018 retraité [1]	01/01/2018 retraité [1]
Capital social	23	53,8	53,8	53,8
Primes		49,6	49,6	49,6
Actions d'autocontrôle	23	(508,8)	(465,2)	(453,6)
Réserves		5 255,7	4 290,1	3 983,5
Écarts de conversion	23.2	138,7	88,0	13,5
Écarts de réévaluation	23.3	50,9	48,0	131,4
Résultat de l'exercice - part du groupe		1 528,2	1 405,5	1 226,4
Capitaux propres - part du groupe		**6 568,1**	**5 469,8**	**5 004,6**
Intérêts non contrôlés	24	7,8	4,9	6,6
Capitaux propres		**6 575,9**	**5 474,7**	**5 011,2**
Emprunts et dettes financières à plus d'un an	25.3	29,6	27,5	23,5
Dettes de loyers à plus d'un an	14.2	896,0	936,7	846,4
Provisions non courantes	26	29,0	16,4	19,2
Engagements de retraites et autres avantages au personnel à plus d'un an	28	270,0	196,0	188,2
Passifs d'impôts différés	10.3	24,6	37,3	45,1
Autres créditeurs non courants	29	32,5	46,5	84,4
Passifs non courants		**1 281,7**	**1 260,4**	**1 206,9**
Emprunts et dettes financières à moins d'un an	25.3	20,5	22,5	30,1
Dettes de loyers à moins d'un an	14.2	195,6	179,3	160,4
Provisions courantes	26	101,4	96,3	147,1
Engagements de retraites et autres avantages au personnel à moins d'un an	28	18,2	6,9	6,0
Fournisseurs et comptes rattachés	29	480,4	467,0	481,0
Instruments financiers dérivés à moins d'un an	25.4	47,1	57,8	18,8
Passifs d'impôts	29	360,1	314,6	141,1
Autres créditeurs courants	29	800,2	572,2	483,4
Passifs courants		**2 023,6**	**1 716,7**	**1 467,9**
TOTAL PASSIF		**9 881,1**	**8 451,9**	**7 686,1**

(1) Y compris impact de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location. Conformément à IAS 8, Hermès a appliqué cette nouvelle norme de manière rétrospective complète et a retraité les comptes au 31 décembre 2018 et le bilan d'ouverture au 1er janvier 2018.

NOTE 4 INFORMATION SECTORIELLE

Les informations ci-dessous sont présentées après éliminations et retraitements (se référer à la note 1.15).

4.1 Compte de résultat par zone géographique

	2019							
En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Japon	Asie-Pacifique (hors Japon)	Amériques	Autres	Holding	Total
Chiffre d'affaires	867,3	1 201,9	864,0	2 589,6	1 240,7	120,0	-	6 883,4
Résultat opérationnel courant	312,7	343,6	318,5	1 079,9	427,6	33,8	(177,3)	2 338,9
Rentabilité opérationnelle courante par secteur	*36,1 %*	*28,6 %*	*36,9 %*	*41,7 %*	*34,5 %*	*28,1 %*		*34,0 %*
Autres produits et charges non courants	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	312,7	343,6	318,5	1 079,9	427,6	33,8	(177,3)	2 338,9
Investissements opérationnels	186,8	44,7	22,2	128,1	75,0	-	21,1	478,0
Actifs non courants [1]	1 124,8	420,1	202,6	602,9	521,1	33,2	27,9	2 932,6

(1) Actifs non courants autres que des instruments financiers et des actifs d'impôts différés.

	2018 retraité							
En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Japon	Asie-Pacifique (hors Japon)	Amériques	Autres	Holding	Total
Chiffre d'affaires	802,2	1 106,5	748,3	2 142,4	1 058,6	108,1	-	5 966,1
Résultat opérationnel courant	277,4	310,8	272,8	967,2	380,3	21,9	(155,1)	2 075,3
Rentabilité opérationnelle courante par secteur	*34,5 %*	*27,7 %*	*36,8 %*	*44,3 %*	*35,9 %*	*12,2 %*		*34,3 %*
Autres produits et charges non courants	-	-	-	52,7	-	-	-	52,7
Résultat opérationnel	277,4	310,8	272,8	1 019,9	380,3	21,9	(155,1)	2 128,0
Investissements opérationnels	153,1	28,8	17,5	43,2	52,3	-	17,5	312,3
Actifs non courants [1]	959,2	393,2	182,7	522,9	493,7	32,2	125,0	2 708,9

(1) Actifs non courants autres que des instruments financiers et des actifs d'impôts différés.

4.2 Chiffre d'affaires

La répartition du chiffre d'affaires par métier est la suivante :

En millions d'euros	2019	2018	Variation à taux courant	Variation à taux constant
Maroquinerie-Sellerie	3 414,3	2 975,8	14,7%	11,3%
Vêtement et Accessoires	1 574,2	1 310,4	20,1%	17,1%
Soie et Textiles	592,5	536,9	10,3%	7,5%
Autres métiers Hermès	524,9	424,7	23,6%	20,4%
Parfums	325,9	311,7	4,6%	4,1%
Horlogerie	193,4	168,6	14,7%	11,6%
Autres produits	258,2	238,0	8,5%	7,0%
CHIFFRE D'AFFAIRES	**6 883,4**	**5 966,1**	**15,4%**	**12,4%**

NOTE 27 EFFECTIFS

Les effectifs se répartissent géographiquement comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
France	9 522	8 846
Europe (hors France)	1 652	1 510
Autres zones géographiques	4 243	3 928
TOTAL	**15 417**	**14 284**

Par catégorie, ils se divisent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Production	7 053	6 572
Ventes	5 828	5 440
Autres (création, communication, administration)	2 536	2 272
TOTAL	**15 417**	**14 284**

Les charges de personnel pour 2019 s'élèvent à 1 253,7 M€, contre 1 126,3 M€ en 2018.

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

7.1 PRÉSENTATION D'HERMÈS INTERNATIONAL ET D'ÉMILE HERMÈS SARL 377

7.1.1 Présentation d'Hermès International 377
7.1.1.1 Rôle 377
7.1.1.2 Forme sociale 377
7.1.1.3 Associés commanditaires (actionnaires) 377
7.1.1.4 Associé commandité 377
7.1.1.5 Organes sociaux 378
7.1.1.6 Congrès 378
7.1.1.7 Siège social – principal siège administratif 378
7.1.1.8 Date de constitution – registre du commerce et des sociétés, code APE – LEI 378
7.1.1.9 Date d'introduction en Bourse 378
7.1.1.10 Statuts d'Hermès International commentés 379

7.1.2 Présentation d'Émile Hermès SaRL – associé commandité 387
7.1.2.1 Forme sociale 387
7.1.2.2 Objet social 387
7.1.2.3 Associés 387
7.1.2.4 Gérant 388
7.1.2.5 Conseil de gérance 388
7.1.2.6 Date de constitution – registre du commerce et des sociétés – siège social 388

7.2 RENSEIGNEMENT SUR LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT 388

RFA

7.2.1 Informations relatives au capital 388
7.2.1.1 État du capital 388
7.2.1.2 Droits de vote 388
7.2.1.3 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices 389

7.2.2 Informations relatives à l'actionnariat 389
7.2.2.1 Nombre d'actionnaires 389
7.2.2.2 Pourcentage d'actionnaires individuels 389
7.2.2.3 Principaux actionnaires au 31 décembre 2019 – contrôle de la société 389
7.2.2.4 Autodétention 390
7.2.2.5 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019 390
7.2.2.6 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote 391
7.2.2.7 Participation des salariés au capital 391
7.2.2.8 Franchissements de seuils 392
7.2.2.9 Nantissement des actions 392
7.2.2.10 Programmes de rachat d'actions 392

7.2.3 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches sur les titres de la société 395

7.2.4 Code de déontologie boursière 397

7.2.5 Pactes et conventions d'actionnaires 398
7.2.5.1 Droit prioritaire d'acquisition 398
7.2.5.2 Pactes Dutreil 398

7.3 POLITIQUE DE DIVIDENDES 399

7.4	**INFORMATIONS BOURSIÈRES**	**400**
7.4.1	Synthèse des données boursières	400
7.4.2	Historique des transactions mensuelles	400
7.4.3	Historique du cours de l'action Hermès	401
7.5	**INFORMATION DES ACTIONNAIRES**	**404**
7.5.1	Relation avec les actionnaires	404
7.5.2	Service Titres	404
7.5.3	Documents accessibles au public	404
7.5.4	Devenir actionnaire d'Hermès International	404
7.5.5	Agenda financier 2020	404
7.5.6	Obligations de déclaration des franchissements de seuils et de mise au nominatif	405

Le 21 juillet 2017, le groupe familial Hermès a déclaré détenir 66,67 % du capital de la société Hermès International, dont 0,95 % du capital par assimilation (cf. Avis AMF n° 217C1755 du 28 juillet 2017, et page 392).

Variations intervenues après la clôture de l'exercice

À la connaissance de la société, il n'y a pas eu de variation significative de l'actionnariat d'Hermès International entre le 31 décembre 2019 et la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel à l'AMF.

Mesures prises en vue d'assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive

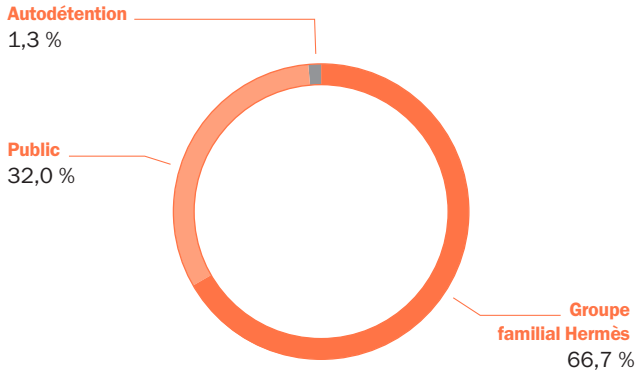
Se référer au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », page 191, et au paragraphe « Gestion des conflits d'intérêts », page 241.

7.2.2.4 AUTODÉTENTION

Au 31 décembre 2019, Hermès International détenait 1 361 629 de ses propres actions, représentant 1,3 % de son capital, acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions présenté en pages 392 et suivantes.

7.2.2.5 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2019

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019



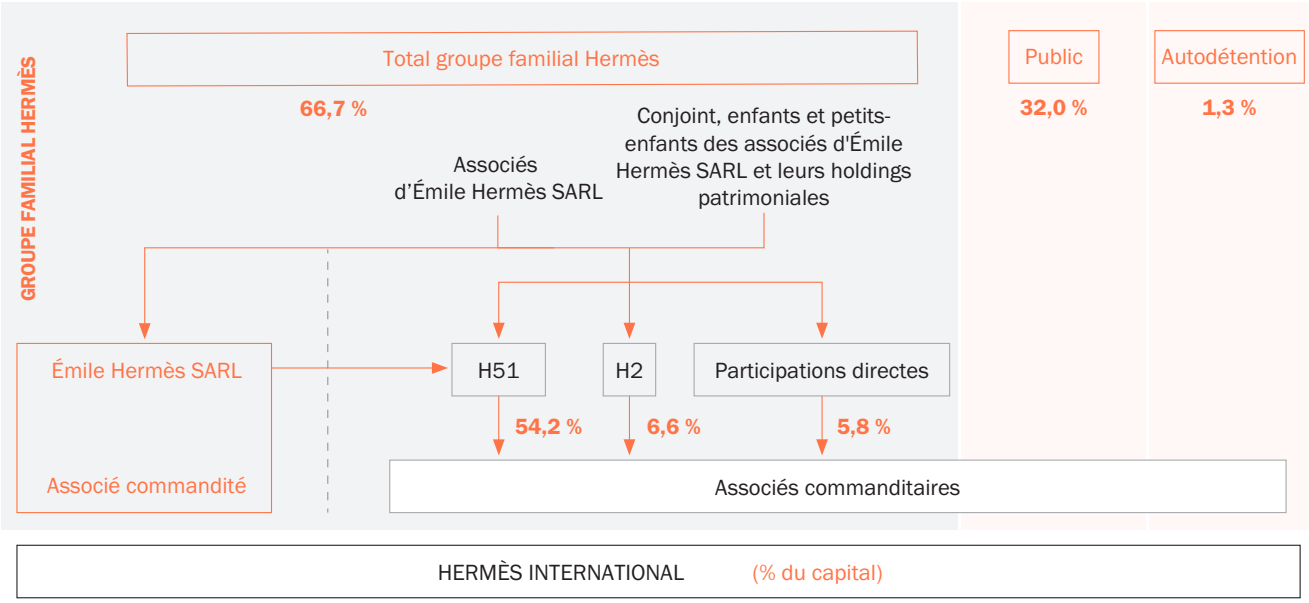
Au 31 décembre 2019 et à la connaissance de la société, la répartition du capital et des droits de vote de la société est la suivante :

	Capital		Droits de vote [1]			
			Affectation des résultats		Autres	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
H51	57 233 054	54,2	112 738 020	63,8	112 738 020	63,8
H2	7 012 602	6,6	13 888 704	7,9	13 888 704	7,9
Autres membres du groupe familial Hermès	6 167 629	5,8	7 962 403	4,5	12 042 403	6,8
Sous-total groupe familial Hermès [2]	**70 413 285**	**66,7**	**134 589 127**	**76,1**	**138 669 127**	**78,5**
Public [3 4 5]	33 794 498	32,0	42 157 765	23,9	38 077 765	21,5
Autodétention	1 361 629	1,3	–	0,0	–	0,0
TOTAL	**105 569 412**	**100,0**	**176 746 892**	**100,0**	**176 746 892**	**100,0**

(1) Droits de vote exerçables en Assemblée générale. Conformément à l'article 12 des statuts de la société, le droit de vote est exercé par le nu-propriétaire pour toutes décisions prises par toutes assemblées générales, sauf pour les décisions concernant l'affectation des résultats, pour lesquelles le droit de vote est exercé par l'usufruitier. Les modalités de publication et de répartition des droits de vote sont détaillées en page 388.
(2) La définition du groupe familial Hermès figure en page 461.
(3) Ces montants correspondent à la totalité des actions et des droits de vote en circulation, diminuée du nombre d'actions et de droits de vote déclarés par les actionnaires identifiés, tels que mentionnés dans ce tableau.
(4) En ce compris le groupe familial Arnault, se référer à la déclaration de franchissement de seuil du 11 juillet 2017 page 392.
(5) M. Nicolas Puech n'a pas indiqué le nombre d'actions Hermès International qu'il détenait au 31 décembre 2019.

Ces chiffres résultent pour les actions au nominatif du registre tenu par le service Titres de BP2S et pour les actions au porteur des déclarations, le cas échéant, des intéressés.

Les variations intervenues après la clôture de l'exercice sont détaillées en page 393.


GROUPE FAMILIAL HERMÈS
Total groupe familial Hermès
66,7 %
Public
32,0 %
Autodétention
1,3 %
Associés d'Émile Hermès SARL
Conjoint, enfants et petits-enfants des associés d'Émile Hermès SARL et leurs holdings patrimoniales
Émile Hermès SARL
Associé commandité
H51
H2
Participations directes
54,2 %
6,6 %
5,8 %
Associés commanditaires
HERMÈS INTERNATIONAL
(% du capital)

7

7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

7.4.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES BOURSIÈRES

(Source Bloomberg)	2019	2018	2017
Nombre d'actions inscrites au 31 décembre	105 569 412	105 569 412	105 569 412
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle)	104 233 233	104 227 077	104 435 755
Capitalisation boursière au 31 décembre	70,33 Mds €	51,18 Mds €	47,11 Mds €
Bénéfice net par action (hors autocontrôle)	14,66 €	13,48 €	11,70 €
Dividende par action	5,00 € [1]	4,55 €	9,10 € [2]
Volume quotidien moyen (Euronext)	54 467	72 725	62 593
Cours le plus haut de l'année	689,20 €	614,60 €	468,30 €
Cours le plus bas de l'année	462,40 €	417,90 €	386,30 €
Cours moyen de l'année	607,44 €	509,85 €	433,02 €
Cours au 31 décembre	666,20 €	484,40 €	446,25 €

(1) Sous réserve des décisions de l'Assemblée générale ordinaire du 24 avril 2020. Un acompte de 1,50 € a été versé le 5 mars 2020.
(2) Correspond à un dividende ordinaire de 4,10 € et à un dividende exceptionnel de 5 €.

7.4.3 HISTORIQUE DU COURS DE L'ACTION HERMÈS

Hermès International est entré au CAC 40 le 7 juin 2018, témoignant de la solidité de son modèle d'entreprise.

En euros

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

	9.1	**PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL**	**448**
RFA	9.1.1	Nom et fonction des personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement universel	448
	9.1.2	Attestation des personnes responsables du document d'enregistrement universel	448
RFA	9.2	**RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES**	**449**
	9.3	**CONSULTATION DES INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES**	**449**
	9.4	**INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE**	**449**
	9.5	**TABLES DE CONCORDANCE**	**450**
	9.5.1	Table de réconciliation du rapport financier annuel	450
	9.5.2	Table de réconciliation du rapport de gestion	451
	9.5.3	Table de réconciliation du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	452
	9.5.4	Table de concordance du document d'enregistrement universel	453
	9.5.5	Table de correspondance de la déclaration de performance extra-financière	455
	9.6	**GLOSSAIRE**	**457**

9.5.5 TABLE DE CORRESPONDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Page	Rubriques		Chapitre
71	Modèle d'affaires		2.1
	Identification des principaux enjeux, politiques, actions mises en œuvres et résultats		
81	Les hommes : les équipes	Le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs	2.2.1
93		Entretenir la diversité	2.2.2
100	Les hommes : savoir-faire	Recruter des talents	2.3.1
104		La pérennité et le développement des savoir-faire	2.3.2
112	La planète : matières	Sécuriser des approvisionnements de qualité	2.4.1
116		Gérer les matières avec parcimonie	2.4.2
122	La planète : environnement	Maîtriser les consommations des ressources naturelles (eau, énergie)	2.5.1
133		Maîtriser nos émissions de gaz à effet de serre	2.5.2
139		Gérer les déchets	2.5.3
142		Respecter et sauvegarder la biodiversité	2.5.4
149	Les communautés : fournisseurs & partenaires	Partenariats de long terme et soutien au secteur aidé	2.6.1
152		Accompagner les fournisseurs	2.6.2
162	Les communautés : parties prenantes et ancrage territorial	Une responsabilité territoriale en France	2.7.1
166		Une entreprise citoyenne	2.7.2
	Informations attendues au titre de la déclaration de performance extra-financière		
	Conséquences sociales de l'activité		
87	Accords collectifs et leurs impacts	Dialogue social	2.2.1.2.2
93	Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité	Entretenir la diversité	2.2.2
174		L'éthique et la conformité	2.8
155		Gestion et atténuation des risques ou prévention des atteintes graves	2.6.2.3
93	Promotion de la diversité	Entretenir la diversité	2.2.2
162	Engagements sociétaux	Une responsabilité territoriale en France	2.7.1
166		Une entreprise citoyenne	2.7.2
95	Handicap	Entretenir la diversité	2.2.2.2
150		Recours au secteur aidé	2.6.1
	Conséquences environnementales de l'activité		
133	Changement climatique	Maîtriser nos gaz à effet de serre	2.5.2
137 ; 145 ; 170		Livelihoods	2.5.2.2 ; 2.5.4.2 ; 2.7.2.3
133		Recours aux énergies renouvelables	2.5.1.2
116	Économie circulaire	Gérer les matières à bon escient tout au long de leur cycle de vie, réduire le gaspillage	2.4.2
112	Le respect du bien-être animal	Sécuriser des approvisionnements de qualité	2.4.1
	Gaspillage alimentaire	Le groupe est attentif à l'utilisation de toutes les ressources naturelles, y compris celles destinées à l'alimentation de ses collaborateurs, même si l'enjeu relatif n'est pas significatif compte tenu de son activité. Pour les sites parisiens, le prestataire de restauration collective a mis en place un dispositif de tri sélectif et de recyclage des déchets alimentaires.	
	Lutte contre la précarité alimentaire	Compte tenu des activités du groupe, la lutte contre la précarité alimentaire n'a pas été identifiée comme un risque RSE.	

Page	Rubriques		Chapitre
	Le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	Compte tenu des activités du groupe, ce sujet n'a pas été identifié comme un risque RSE.	
	Respect des droits de l'homme		
79		Adhésion au Global Compact	2.1
174		Respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption	2.8
157		Droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement	2.6.2.5
174		Promotion et respect des conventions fondamentales en matière de droits humains	2.8.1.1
	Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale		
180	Lutte contre la corruption	Devoir de vigilance	2.8.3.2
155		Gestion et atténuation des risques ou prévention des atteintes graves	2.6.2.3
178		Corruption	2.8.3.1
58	Évasion fiscale	Risques financiers liés à l'évolution, la complexité et l'interprétation de la réglementation fiscale	1.11.5.4

Hermès International
Société en commandite par actions au capital de 53 840 400,12 euros – 572076396 RCS Paris
Siège social : 24, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris.
Tél. : + 33 (0)1 40 17 44 37
ISBN 978–2–35102–0715
Une publication Hermès

Crédits iconographiques
Page 5, 197, 198, 199, 202 : Valérie Archeno
Page 15 : Olivier Metzger 1, Edouard Caupeil 2
Page 99 : Benoît Teillet
Page 111 : Christophe Bornet
Page 205 : Olivier Metzger
Page 213, 215, 217, 219, 221, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 231, 232, 233, 235, 250, 252 : Edouard Caupeil
Mise en pages : **Labrador**

PEFC - Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.